

## Okul Yöneticilerinin Yönetmel ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki

Bilişim Teknolojileri Öğretmeni Mehmet Kurun<sup>1</sup>  
Doç. Dr. Fatma Çobanoğlu<sup>2\*</sup>

Geliş tarihi: 26.08.2019  
Kabul tarihi: 27.09.2019

Atf bilgisi:  
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi  
Sayı: 5 Sayfa: 134-152  
Yıl: 2019 Dönem: Güz

This article was checked by *iThenticate*.  
Similarity Index 10%.

<sup>1</sup> Tavas Sait Kalaycıoğlu Ortaokulu,  
Denizli, Türkiye.  
[kurunmehmet20@hotmail.com](mailto:kurunmehmet20@hotmail.com)

ORCID ID 0000-0003-4604-9654

<sup>2</sup> Pamukkale Üniversitesi Eğitim  
Fakültesi, Denizli, Türkiye.  
[fcobanoglu@pau.edu.tr](mailto:fcobanoglu@pau.edu.tr)

ORCID ID: 0000-0002-3584-0814

\* Sorumlu yazar

### ÖZ

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi, okul yöneticilerinin kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmelerini sağlayacak yönetmel davranışları sergilemelerine bağlıdır. Ancak teknolojiye yaşanan gelişmeler, okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergilemelerini kolaylaştırmanın yanı sıra bu davranışları engelleyebilecek sanal kaytarma davranışlarına da neden olabilmektedir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yönetmel davranışları ve sanal kaytarma davranışlarını gösterme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde yürütülen araştırmanın örneklemini, Denizli ili Tavas ilçesinde görev yapan 41 okul müdürü ve 433 öğretmen oluşturmuştur. Sanal Kaytarma Ölçeği ve Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırmasında (TALIS) geliştirilen Yönetmel Davranışlar Ölçeği ile toplanan verilerin analizinde, normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik test kullanılmıştır. Ancak grup karşılaştırmalarında eleman sayısının 30'un altında olduğu durumlarda nonparametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerin algılarına kıyasla daha fazla yönetmel davranışları sergilediklerini düşündükleri ve okul yöneticilerinin "çok az" düzeyde sanal kaytarma davranışlarında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, hem okul yöneticisi hem de öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin, yönetimsel liderlik davranışlarını, öğretimsel liderlik davranışlarına göre daha fazla sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin yönetmel ve sanal kaytarma davranışlarına ilişkin algıları farklı değişkenler açısından farklılık göstermezken, öğretmen algılarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaştığı görülmüştür. Son olarak, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetmel Davranış, Sanal Kaytarma, Okul Yöneticisi.

## The Relationship between School Administrators' Administrative and Cyberloafing Behaviors

Informatics Technologies Teacher Mehmet Kurun<sup>1</sup>  
Assoc. Prof. Dr. Fatma Çobanoğlu<sup>2\*</sup>

**First received:** 26.08.2019  
**Accepted:** 27.09.2019

**Citation:**  
*IBAD Journal of Social Sciences*  
**Issue:** 5      **Pages:** 134-152  
**Year:** 2019      **Session:** Fall

This article was checked by *iThenticate*.  
Similarity Index 10%.

<sup>1</sup> Tavas Sait Kalaycıoğlu Secondary School, Denizli, Turkey.  
kurunmehmet20@hotmail.com.

**ORCID ID 0000-0003-4604-9654**

<sup>2</sup> Pamukkale University, Faculty of Education, Denizli, Turkey.  
[fcobanoglu@pau.edu.tr](mailto:fcobanoglu@pau.edu.tr)

**ORCID ID 0000-0002-3584-0814**

\* Corresponding Author

### ABSTRACT

The achievement of the goals of the schools depends on the administrative behaviors that enable the school administrators to perform the tasks assigned to them. However, advances in technology make it easier for school administrators to exhibit managerial behaviors as well as cyberloafing behaviors that may prevent these behaviors. In this research, it was aimed to determine the relationship between school administrators' administrative behaviors and cyberloafing behaviors. The sample of this research, which is a relational survey model, consisted of 41 school principals and 433 teachers working in Tavas district of Denizli in 2018-2019 academic year. The parametric test was used in the analysis of the data collected with the Cyberloafing Scale and the Administrative Behavior Scale developed in the International Teaching and Learning Research (TALIS). However, nonparametric test was used in group comparisons when the number of elements was less than 30. According to the results, it was concluded that school administrators thought that they exhibited more administrative behaviors than teachers' perceptions and that school administrators performed cyberloafing behaviors "very little". In addition, according to both administrators' and teachers' perceptions, it was found out that school administrators exhibited their managerial leadership behaviors more than instructional leadership behaviors. While school administrators' perceptions of administrative and cyberloafing behaviors were not different in terms of different variables, it was seen that teachers' perceptions differed according to the type of school they work. Finally, it was concluded that there was no relationship between school administrators' level of showing administrative and cyberloafing behaviors.

**Keywords:** Administrative Behavior, Cyberloafing, School administrator.

## GİRİŞ

Ülkemizde eğitim konusunda istenilen seviyede olunmadığı ile ilgili tartışmalar sürekli gündeme gelmektedir. Tartışılan bu sorunların çözümüne yönelik olarak ilgili eğitim kurumlarının ve bu kurumların nasıl yönetildiğinin gözden geçirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü eğitim kurumları bireylerin yaşadıkları topluma ayak uydurmaları, özel yeteneklerini geliştirmeleri, bilgi ve beceri kazanmaları için oluşturulmuş özel çevrelerdir (Arslantaş ve Özkan, 2014) ve bu beklentileri gerçekleştirebilmeleri iyi yönetilmelerine bağlıdır.

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticilerinin kendilerine verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmesi ve yönetmel davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Bu görevlerin neler olduğu mevzuatta belirtildiği gibi yapılan çalışmalar (Balcı, 2013, s.124; Aydın, 1998, s.180-182; Sarpkaya, 2014, s.301-326; Şişman ve Taşdemir, 2008, s.236-253; Taymaz, 2011, s.61) ile de ortaya konulmuştur. Ancak teknolojiye yaşanan gelişmeler, okul yöneticilerinin yönetmel davranış sergilemelerini engelleyebilecek sanal kaytarma gibi kavramların oluşmasına neden olabilir. Çünkü bilgisayar ve internetin yönetimsel ve öğretimsel süreçlerde kullanılması kolaylıklar sağlaması ile birlikte bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Okullarda önceleri el ile kâğıt üzerinde yapılan işlemler artık teknoloji destekli olarak bilgisayar ve internet üzerinden yapılmaya başlanmış, bu durum da bilgisayar ve internetin okul yönetiminde daha fazla kullanılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Okul yöneticilerinin odalarında kendilerine ait bilgisayarların bulunması ve mobil olarak internet kullanma imkânlarının artması, mesai saatlerinde iş dışı internet kullanımını gündeme getirmiştir.

## Yönetmel ve Sanal Kaytarma Davranışı

Okulların yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi, okul yönetimine yön veren kişidir (Taymaz, 1995). Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim konusunda aldıkları kararlar, okulların performansını ortaya çıkarır (Okutan, 2003) ve okul çalışanlarını etkileyerek okulu amaçlarına ulaştıran okul yöneticileri başarılı olarak nitelendirilir (Teyfur, 2011). Okulların kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesi için okul yöneticilerinin olumlu davranışlar içerisinde olması gerekmektedir ve bu gereklilik eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir (Turan ve Yalçın, 2015; Yalçın, 2017). Başka bir anlatımla, okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen yönetmel davranışları yerine getirmesi, okulun başarılı olmasını dolayısıyla eğitimin kalitesini arttıracaktır.

Okul yöneticilerinden yerine getirilmesi istenen birçok görev bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı (2000), İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014) ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013) ile çerçevesi çizilen okul yöneticilerinin görevleri, yapılan araştırma ve çalışmalar ile de detaylı bir şekilde incelenmiştir. Okul yöneticisi, Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak belirlenen mevzuat hükümlerine göre elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanarak okulu amaçlarına ulaştırır. Okul yönetiminden birinci derecede sorumludur (MEB, 2013). Okul yöneticisi; okulun eğitim, öğretim, öğrenci, yardımcı personel, yazışma, ders ve ders dışı etkinlikler, güvenlik, beslenme, yatılılık, bursluluk, taşımali eğitim, temizlik, düzen, nöbet ve benzeri görevler ile Bakanlık/İl/İlçe Müdürlükleri tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesinden sorumludur (MEB, 2014). Okul yöneticisi; yönetimi, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, faaliyetleri yerine getirir ve teftişini yapar (MEB, 2000). Okul yöneticisinin günümüzdeki en önemli amacı, Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği amaç ve politikalar ışığında okulları işler bir hale getirmektir (Okutan, 2003).

Taymaz (1995, s.142) ve Balcı (2010, s.158), okul yöneticilerinin görevlerini beş grupta değerlendirmiştir:

1. **Okul İşletmesi:** Büro yönetimi, gelir-gider yönetimi ve planlaması, okul binası bakımı ve onarımı, temizlik, bahçe düzenlemesi, okul binasının eğitim-öğretime hazır bulundurulması, kooperatif, satın alma, kantin yönetimi, sigorta işleri, sivil savunma işlemleri ve okul etkinlikleri için kaynak bulmak (Taymaz, 2011, s.61; Aydın, 1998, s.180-182; Sarpkaya, 2014, s.343-350).

2. **Personel İşleri:** Sicil ve disiplin işlemleri, izin işlemleri, personelin ödüllendirilmesi ve cezalandırılması, sağlıkla ilgili işlemler, özlük ve emeklilik işleri (Şişman ve Taşdemir, 2008, s.207-222; Sarpkaya, 2014, s.124-125).
3. **Eğitim-Öğretim İşleri:** Okulda gerçekleştirilecek eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlamak, öğretim programı amaçlarını belirlemek ve içeriğini oluşturmak, çalışma planını yapmak, öğrenme ortamını oluşturmak, zamanlama düzenini oluşturmak, öğretim için malzeme ve kaynak temin etmek, ders öğretmenlerini belirleyip haftalık ders programını yapmak, kurul toplantılarını yapmak, nöbet işleri, sosyal ve kültürel etkinlikler, rehberlik hizmetleri, disiplin işleri, seçmeli derslerin belirlenmesi ve uygulanması, yetiştirme kursları (Balcı, 2013, s.124; Aydın, 1998, s.180-182; Sarpkaya, 2014, s.301-326; Şişman ve Taşdemir, 2008, s.236-253; Taymaz, 2011, s.61).
4. **Öğrenci İşleri:** Okul yöneticilerinin; öğrencilerin okula kaydı, sınıflara dağıtılması, öğrenci dosyalarının düzenlenmesi, devam durumunun izlenmesi, başarısının takibi, nakil işlemleri, disiplin işlemleri, okuldan ayrılma işlemleri, öğrenim belgesi düzenleme, mezuniyet işlemleri, mezunların izlenmesi, öğrenci uyum programı, danışma hizmeti ve okulda öğrencilerin yaşadığı sorunların çözülmesi (Sarpkaya, 2014, s.247-277; Şişman ve Taşdemir, 2008, s.226-234; Aydın, 1998, s.180-182).
5. **Okul-Halk İşleri:** Çevreye kendi sosyal yapısını anlamada yardımcı olmak, çevre kalkınmalarının planlanmasında rol almak, çevre girişimlerinde okulun işlevini belirlemek, çevrede bulunan kuruluşlarla iş bağlantılarını oluşturmak ve okul çevresi ile iyi ilişkiler kurarak okula desteklerini sağlamak (Aydın, 1998, s.180-182; Taymaz, 2011, s.61).

Görüldüğü üzere, günümüz okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken yoğun iş yükü bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bu kadar işin üstesinden gelmesini sağlayan ve işlerini kolaylaştıran bilgisayar ve internetin, okul yönetiminde daha fazla kullanılması artık kaçınılmazdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile bilgisayar ve internet okul yöneticilerinin kullanımı yanında hem iş yaşamını hem de kişisel yaşamı kolaylaştırması nedeniyle yaşamın her yerinde vazgeçilemez bir şekilde yer almaktadır. Gelişen teknoloji ve internetin yaygınlaşması hem kişilere hem de kurumlara birçok kolaylık sağlamıştır. İnternet sayesinde iletişim ve bilgiye ulaşım kolaylaşmıştır. İşyerlerinde gereksiz işleri azaltarak pratik çalışma imkânını arttırmıştır. Bu durum işyerindeki verimin de artmasını sağlamıştır (Örücü ve Yıldız, 2014). Ancak bu yararlarının yanında bazı sakıncalı durumlar da ortaya çıkmıştır. Çalışanların mesai saatleri içerisinde, interneti iş dışı amaçlarla kullanması, sanal kaytarma olarak tanımlanmıştır (Ünal ve Tekdemir, 2015, s.98; Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2016, s.480). Sanal kaytarma faaliyetleri, amaçlara ulaşılmasını engellemekle birlikte iş veriminin azalmasına da neden olmaktadır (Özdemir, 2016).

İnternet, eğitim ve öğretim ortamlarında da sıklıkla kullanılmaktadır (Varol ve Yıldırım, 2017) ki Şahin (2007) de yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin zamanlarının çoğunu, resmi yazışmalar ve bürokratik işler ile geçirdiği sonucuna ulaşmıştır. Günümüzde resmi yazışmalar, bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin bilgisayar başında fazlaca zaman geçirmeleri gerektiğini de göstermektedir. Okul yöneticilerinin odasında kendilerine ait bilgisayarların olması, bu bilgisayarları yönetim işleri için sürekli kullanmak zorunda olması, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, mobil cihazlar vasıtasıyla kişisel olarak internet bağlantısına ulaşımın kolaylaşması gibi nedenlerden dolayı, okul yöneticilerinin mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımı davranışlarını gösterdikleri gözlenmektedir (Özdemir ve Demir, 2015). Bu nedenlerden dolayı, sanal kaytarmanın eğitim yönetimi alanında incelenmesi ve araştırılması zorunlu hale gelmiştir (Hayıt ve Dönmez, 2016).

Okul yöneticisinin göstereceği yönetmel davranışlar, öğretmen ve öğrencileri etkileyerek okulun amaçlarına ulaşma derecelerini belirler. Bu durum okulun başarı düzeyi ile de ilişkilidir (Yalçın, 2017). Diğer bir anlatımla, okulların amaçlarına ulaşması ve başarısı, okulların nasıl yönetildiği ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yönetimde gösterdiği davranışlar, görevlerini yerine getirme dereceleri ve almış oldukları sorumluluklar eğitimin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu kaliteyi sağlamak isteyen okul yöneticilerinin görevlerini zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir.

Uluslararası literatür incelendiğinde, sanal kaytarma ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Türkçe literatürde ise araştırmaların genellikle işletme alanında yapıldığı tespit edilmekle birlikte, yeni bir konu olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim yönetimi alanında sanal kaytarma ile ilgili çalışmalar (Altun ve Ergün, 2012; Akca, 2013; Özdem ve Demir, 2015; Arık, 2016; Hayıt ve Dönmez, 2016; Demir ve Seferoğlu, 2016; Yılmaz, 2017; Varol ve Yıldırım, 2017; Ataş, 2017; Polat, 2018; Şenel, Günaydın, Sarıtaş ve Çiğdem, 2019) yapılmasına rağmen okul yöneticilerinin yönetmel davranışları ile sanal kaytarma davranışlarının birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu çalışmanın diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracığı ve literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetmel davranışlar ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konması araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bunun yanında, öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre yöneticilerinin yönetmel davranışlarını ne düzeyde sergiledikleri ve bu görüşler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı; okul yöneticilerinin algılarına göre sanal kaytarma davranışlarını ne düzeyde gösterdikleri ve son olarak da tüm bu görüşlerin katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği sorularına da yanıtlar aranmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme düzeyleri ile gösterdikleri sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlandığı için var olan durumu betimleyen ilişkisel tarama modelinde yürütülmüş bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen mevcut olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar ve araştırmaya konu olan olay, kişi ya da madde, bulunduğu şartlara göre olduğu gibi tanımlanır (Karasar, 2009, s.77).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, Denizli ili Tavas ilçesinde bulunan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 46 okul müdürü ve 557 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada her bir okul yöneticisinin gösterdiği yönetmel davranışlar ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlandığı için örneklemin belirlenmesinde, bütün kümelerin tek tek eşit seçilme şansına sahip olduğu küme örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Oransız küme örnekleme ile seçilen ilçede bulunan tüm okulların bir listesi hazırlanmış ve bu listeden yansızlık kuralına göre yeterli sayıdaki okul örnekleme alınmıştır (Karasar, 2009, s.114-115). Örnekleme büyüklüğünün hesaplanmasında Gay ve Airasian (1996, s.135) tarafından hazırlanan “Evren sayısına göre örnekleme sayısını belirlemeye ilişkin tablo” dikkate alınarak 46 okulun oluşturduğu evren için gerekli örnekleme büyüklüğü 41 okul olarak belirlenmiştir. 41 okul ve bu okullarda görevli olan okul yöneticileri ve öğretmenleri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere ilişkin bilgiler

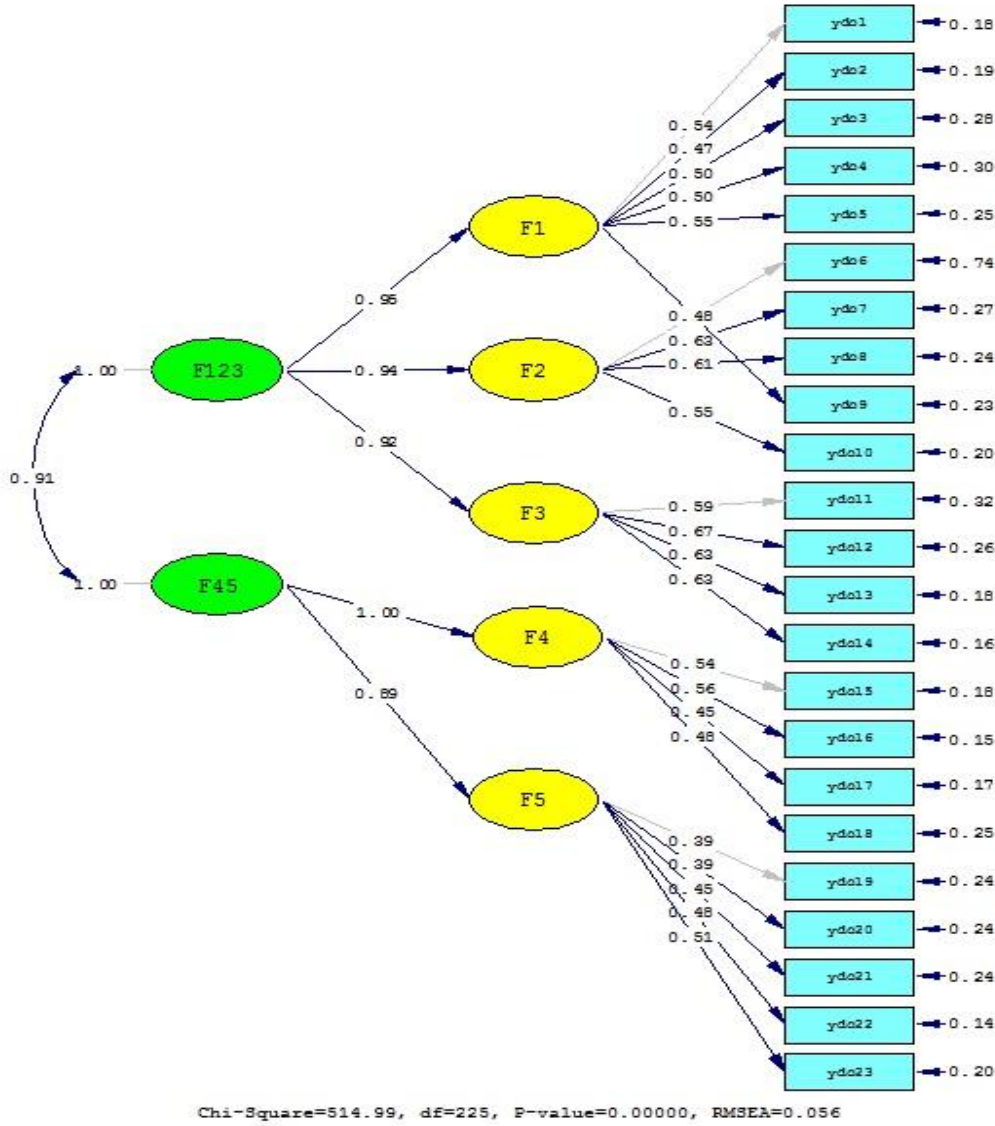
Yönetici	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet	Erkek	28	68,3
	Kadın	13	31,7
Meslekteki Toplam Yılı	1-5	1	2,4
	6-10	6	14,6
	11-15	11	26,8
	16-20	8	19,5
	21 yıl ve üzeri	15	36,6
Yöneticilikte Toplam Görev Süresi	1-5	23	56,1
	6-10	5	12,2
	11-15	8	19,5
	16 yıl ve üzeri	5	12,2
Bulunduğu Okuldaki Yöneticilik Süresi	1-5	34	82,9
	6 yıl ve üzeri	7	17,1

Eğitim Durumu	Lisans	36	87,8
	Lisansüstü	5	12,2
Görev Yaptığı Okul Türü	Anaokulu	4	9,8
	İlkokul	13	31,7
	Ortaokul	4	9,8
	İlkokul-Ortaokul	9	22,0
	Lise	11	26,8
<b>Öğretmen</b>	<b>Demografik Özellikler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Erkek	196	45,3
	Kadın	237	54,7
Meslekteki Toplam Yılı	1-5	82	18,9
	6-10	140	32,3
	11-15	111	25,6
	16-20	54	12,5
	21 yıl ve üzeri	46	10,6
Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi	1-5	321	74,1
	6 yıl ve üzeri	112	25,9
Eğitim Durumu	Ön Lisans	14	3,2
	Lisans	383	88,5
	Lisansüstü	36	8,3
Görev Yaptığı Okul Türü	Anaokulu	16	3,7
	İlkokul	59	13,6
	Ortaokul	64	14,8
	İlkokul-Ortaokul	125	28,9
	Lise	169	39

### Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını belirlemek amacıyla 2008 yılında Türkiye'nin de yer aldığı 28 Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne üye (OECD) ülkede gerçekleştirilen, TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması) araştırmasında uygulanan ve Akbaba- Altun ve Özdemir (2017) ile Aydoğan (2018) tarafından kullanılan "Yönetmel Davranışlar Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, 23 sorudan ve beş alt boyuttan oluşmaktadır: *okul amaçlarının yönetimi, öğretimin yönetimi, öğretimin denetlenmesi, hesap verebilirlik ve bürokratik yönetimden* oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan "*okul amaçlarının yönetimi*", "*öğretimin yönetimi*," "*öğretimin denetlenmesi*" boyutları, *öğretimsel liderlik* olarak adlandırılmıştır. "*Hesap verebilirlik*" ve "*bürokratik yönetim*" alt boyutları ise *yönetimsel liderlik* olarak adlandırılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden okul amaçlarının yönetimi, öğretimin yönetimi ve öğretimin denetlenmesi alt boyutlarında bulunan soruları, "*Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Oldukça Sık (3), Çok Sık (4)*" olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Hesap verebilirlik ve bürokratik yönetim alt boyutlarında bulunan soruları ise "*Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Katılıyorum (3), Kesinlikle Katılıyorum (4)*" olmak üzere 4'lü Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Altun ve Özdemir (2017) tarafından yapılan ölçek, ayrıca Aydoğan (2018) tarafından da kullanıldığı için bu çalışmada ölçeğin sadece güvenilirlik katsayısına (Cronbach's Alfa= 0,82) bakılmıştır (Linn ve Miller, 2005). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını belirlemek amacıyla ise aynı ölçeğin soruları öğretmenlere yönelik ifadelere dönüştürülerek yazılmış, uzman görüşleri alınmış ve uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısına (Cronbach's Alfa= 0,95) bakılmıştır. Ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum indeksleri ( $\chi^2/df=2,88$ ;  $GFI=0,90$ ;  $CFI= 0,99$ ;  $RMSEA=0,056$ ) modelin iyi bir uyuma sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Şekil 1).

Şekil 1. Yönetmel Davranışlar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Bu araştırmada okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarını belirlemek amacıyla Örcü ve Yıldız (2014) tarafından geliştirilen ve okul yöneticilerine uyarlanması Özdem ve Demir (2015) tarafından gerçekleştirilen “Sanal Kaytarma Ölçeği” kullanılmıştır. Sanal kaytarma faaliyetleri ölçeği 14 soru ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar, önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden, ölçekte bulunan soruları, “Hiçbir Zaman (1), Çok Az-Nadiren (2), Kısmen- Ara sıra (3), Sıklıkla- Çoğunlukla (4), Her zaman (5)” olmak üzere 5’li Likert tipi ölçek şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının (Cronbach’s Alfa= 0,88) olduğu görülmüştür.

### Verilerin Analizi

Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde +1 ve -1 aralığında olduğu ve ortalama ve mod değerlerinin birbirine yakın değerler aldığı görülmüştür. Çarpıklık katsayısının +1 ve -1 sınırları içerisinde kalması, puanların normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediğini belirttiği ve ortalama, ortalama ve modun eşit olması verilerin normal dağılım içinde olduğunu gösterdiği (Büyüköztürk, 2007, s. 40) için verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Ancak alt grup karşılaştırmalarında eleman sayısının  $n < 15$  olduğu durumlarda nonparametrik testler (Bursal, 2017, s. 84) kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri ile sanal kaytarma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson

korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Her bir okul düzeyinde öğretmenlerin yönetici davranışları ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama değerleri hesaplanarak yöneticilerin sanal kaytarma ölçeğine verdikleri yanıtlar ile eşleştirilmiş ve aralarındaki korelasyona bakılmıştır. Analizlerin yorumlanmasında anlamlılık düzeyi olarak  $p < .05$  esas alınmıştır.

## BULGULAR

### Yönetimsel Davranışlar

Öğretmenlerin, okul yöneticileri yönetimsel davranışları ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışları Gösterme Düzeyleri (Öğretmen)

Boyutlar	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$ (Yönetimsel Davranış)	Ss	$\bar{X}$ (Liderlik)	Davranış Düzeyi	Liderlik Düzeyi
Öğretimsel Liderlik	Okul Amaçların Yönetimi	433	3,22	0,55	3,12	Oldukça Sık	Oldukça Sık
	Öğretimin Yönetimi	433	3,02	0,67		Oldukça Sık	
	Öğretimin Denetlenmesi	433	3,08	0,67		Oldukça Sık	
Yönetimsel Liderlik	Hesap verebilirlik	433	3,24	0,55	3,32	Oldukça Sık	Çok Sık
	Bürokratik Yönetim	433	3,38	0,49		Çok Sık	
<b>Yönetimsel Davranış</b>		<b>433</b>	<b>3,20</b>	<b>0,51</b>		<b>Oldukça Sık</b>	

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri en yüksek ( $\bar{X}=3,38$ ) düzeyde “Bürokratik yönetim” alt boyutundaki davranışları sergiledikleri, en az ( $\bar{X}=3,02$ ) düzeyde ise “Öğretimin yönetimi” alt boyutundaki davranışları sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, yönetimsel liderlik davranışlarını ( $\bar{X}=3,32$ ), öğretimsel liderlik davranışlarından ( $\bar{X}=3,12$ ) daha fazla göstermektedirler.

Okul yöneticilerinin yönetimsel davranışlar ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışları Gösterme Düzeyleri (Yönetici)

Boyutlar	Alt Boyutlar	N	$\bar{X}$ (Yönetimsel Davranış)	Ss	$\bar{X}$ (Liderlik)	Davranış Düzeyi	Liderlik Düzeyi
Öğretimsel Liderlik	Okul Amaçların Yönetimi	41	3,45	0,30	3,37	Çok Sık	Çok Sık
	Öğretimin Yönetimi	41	3,32	0,43		Çok Sık	
	Öğretimin Denetlenmesi	41	3,28	0,48		Çok Sık	
Yönetimsel Liderlik	Hesap verebilirlik	41	3,38	0,38	3,52	Çok Sık	Çok Sık
	Bürokratik Yönetim	41	3,63	0,38		Çok Sık	
<b>Yönetimsel Davranış</b>		<b>41</b>	<b>3,42</b>	<b>0,27</b>		<b>Çok Sık</b>	

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticileri en yüksek ( $\bar{X}=3,63$ ) düzeyde “Bürokratik yönetim” alt boyutundaki davranışları gösterdiklerini, en az ( $\bar{X}=3,28$ ) düzeyde ise “Öğretimin denetlenmesi” alt boyutundaki davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticiler, yönetimsel liderlik davranışlarını ( $\bar{X}=3,52$ ), öğretimsel liderlik davranışlarından ( $\bar{X}=3,37$ ) daha fazla sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Yönetimsel davranışların gösterilmesi konusunda öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testine ait bulgular Tablo 4’te verilmiştir.



**Tablo 4.** Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması (T- Testi)

Görev Türü	n	X	ss	t	p
Okul Yöneticisi	41	3.42	0.266	4.680	0.000**
Öğretmen	433	3.20	0.506		

\*\* $p < .01$ 

Yapılan t-testi sonucunda, yöneticilerin yönetmel davranışları gösterme düzeyleri açısından öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t=4.680$ ;  $p < .01$ ). Bu farkın okul yöneticileri ( $\bar{X}=3,42$ ) lehine olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine kıyasla yönetmel davranışları daha fazla sergilediklerini belirtmişlerdir.

### Sanal Kaytarma Davranışları

Okul yöneticilerinin ne düzeyde sanal kaytarma davranışlarını sergilediklerini belirlemek için okul yöneticilerinin sanal kaytarma ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeyleri

	N	$\bar{X}$	Ss	Davranış Düzeyi
Önemli Sanal Kaytarma	41	1,85	0,606	Çok Az
Önemsiz Sanal Kaytarma	41	2,47	0,763	Çok Az
<b>Sanal Kaytarma</b>	<b>41</b>	<b>2,16</b>	<b>0,621</b>	<b>Çok Az</b>

Tablo 5 incelendiğinde, yönetici algılarına göre okul yöneticilerinin “Çok az” ( $\bar{X}=2,16$ ) düzeyinde sanal kaytarma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticileri sanal kaytarma davranışlarını, çok az düzeyinde “Önemli” sanal kaytarma ( $\bar{X}=1,85$ )” ve “Önemsiz” sanal kaytarma ( $\bar{X}=2,47$ )” alt boyutlarında göstermektedirler. Okul yöneticilerinin önemsiz sanal kaytarma davranışlarını, önemli sanal kaytarma davranışlarına göre daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

### Yönetmel Davranışların Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Araştırmada öğretmen ve yöneticilerin, yönetmel davranışların gösterilme düzeyine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi ve görev yaptığı okul türü açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 6.** Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	n	X	ss	t	p
Erkek	196	3.21	0.507	0.349	0.727*
Kadın	237	3.19	0.507		
<b>Mesleki Kıdem</b>					
1-15 yıl	333	3.20	0.519	-.222	0.205*
16 yıl ve üzeri	100	3.21	0.464		
<b>Okuldaki Görev Süresi</b>					
1-3 yıl	240	3.23	0.500	1.368	0.172*
4 yıl ve üzeri	193	3.16	0.513		
<b>Okul Türü</b>					
Lise Öncesi	264	3.23	0.536	1.686	0.022*
Lise	169	3.15	0.454		

\* $p > .05$ 

Yapılan analizler sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin sergilediği yönetmel davranışlar konusunda benzer algılara sahip oldukları ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ve bulunduğu okuldaki görev süresine göre de benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre algılarının karşılaştırıldığı t-testinin sonucunda anlamlı bir fark

bulunmuştur ( $t=1.686$ ;  $p<0.05$ ). Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin yönetmel davranış düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algıları, görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkın lise öncesi okullarda ( $\bar{X}=3,23$ ) görev yapan öğretmenler lehine olduğu görülmüş ve bu öğretmenler lisede görev yapan öğretmenlere ( $\bar{X}=3.15$ ) göre okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını daha fazla sergilediğini belirtmişlerdir.

**Tablo 7.** Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları Sergileme Düzeylerinin Karşılaştırılması

	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
<b>Cinsiyet</b>						
Erkek	28	606	21.64	164	-0.505	0.613*
Kadın	13	255	19.62			
<b>Mesleki Kıdem</b>						
1-15 yıl	22	428.50	19.48	175.50	-0.877	0.380*
16 yıl ve üzeri	19	432.50	22.76			
<b>Okuldaki Görev Süresi</b>						
1-3	14	272	19.43	167	-0.606	0.545*
4 yıl ve üzeri	27	589	21.81			
<b>Yöneticilik Süresi</b>						
1-5	23	432.50	18.80	156.50	-1.329	0.184*
6 yıl ve üzeri	18	428.50	23.81			
<b>Okul Türü</b>						
Lise öncesi	32	670	20.94	142	-0.063	0.950*
Lise	9	191	21.22			

\* $p>.05$

Yapılan karşılaştırma testleri incelendiğinde, kadın ve erkek okul yöneticileri yönetmel davranışları sergileme konusunda benzer şekilde görüş bildirmişlerdir ve bu benzerliğin mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, okul yöneticilerinin yöneticilikteki görev süresi ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerinde de ortaya çıktığı görülmektedir.

### Sanal Kaytarma Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, buldukları okuldaki görev süresine, yöneticilikte geçen toplam görev süresine ve görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Sanal Kaytarma Davranışları Sergileme Düzeylerinin Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	N	Sıra Toplamı	Sıra Ortalaması	U	Z	P
<b>Cinsiyet</b>						
Erkek	28	22.20	621.50	148.5	-0.941	0.347*
Kadın	13	18.42	239.50			
<b>Mesleki Kıdem</b>						
1-15 yıl	22	438	19.91	185	-0.629	0.529*
16 yıl ve üzeri	19	423	22.26			
<b>Okuldaki Görev Süresi</b>						
1-3	14	302	21.57	181	-0.220	0.826*
4 yıl ve üzeri	27	559	20.70			
<b>Yöneticilik Süresi</b>						
1-5	23	496.50	21.59	193.50	-0.355	0.722*
6 yıl ve üzeri	18	364.50	20.25			
<b>Okul Türü</b>						
Lise öncesi	32	670	20.94	142	-0.063	0.950*
Lise	9	191	21.22			

\* $p>.05$

Yapılan analizler incelendiğinde, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeylerinin, okul yöneticilerinin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, buldukları okuldaki görev süresine, yöneticilikte geçen toplam görev süresine ve görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermediği görülmüştür.

### Yönetmel ve Sanal Kaytarma Davranışlarını Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma düzeyleri ile yönetmel davranış boyutları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Sanal Kaytarma Davranışlarını ile Yönetmel Davranışları Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Önemli Sanal Kaytarma	Önemsiz Sanal Kaytarma	Sanal Kaytarma
Öğretimsel Liderlik	r	0.021	0.012	0.018
	p	0.897	0.938	0.912
Amaçların Yönetimi	r	-0.039	-0.011	-0.025
	p	0.809	0.948	0.874
Öğretimin Yönetimi	r	0.113	-0.075	0.009
	p	0.481	0.641	0.955
Öğretimin Denetlenmesi	r	-0.023	0.076	0.036
	p	0.886	0.635	0.825
Yönetimsel Liderlik	r	0.088	0.077	0.090
	p	0.586	0.634	0.576
Hesap verebilirlik	r	0.107	0.085	0.105
	p	0.504	0.598	0.515
Bürokratik Yönetim	r	0.058	0.057	0.063
	p	0.720	0.722	0.693
Yönetmel Davranış	r	0.024	-0.065	-0.029
	p	0.883	0.684	0.859

Tablo 9 incelendiğinde, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri yönetmel davranış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Okulların amaçlarına ulaşabilmesi için okul yöneticilerinin kendilerine verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmesi ve yönetmel davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Ancak, bilgisayar ve internetin yönetimsel ve öğretimsel süreçlerde kullanılması kolaylıklar sağlaması, okul yöneticilerinin odalarında kendilerine ait bilgisayarların bulunması ve mobil olarak internet kullanma imkânlarının artması mesai saatlerinde iş dışı internet kullanımını, diğer bir ifadeyle sanal kaytarma davranışlarını gündeme getirmiştir. Nitekim Özdem ve Demir (2015), okul yöneticilerinin mesai saatlerinde bilgisayar ve internet kullanım süreleri arttıkça iş dışı internet faaliyetlerinin de arttığını belirtmiştir. Sanal kaytarma davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştiren okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme düzeylerinin düşük düzeyde kalacağı ya da yönetmel davranışları sergileme düzeyleri yüksek düzeyde olan okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranış düzeyinin düşük düzeyde kalacağından hareketle bu çalışmada, okul yöneticilerinin yönetmel davranışları sergileme düzeyleri ile sanal kaytarma davranış düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak öncelikle yöneticilerin yönetmel davranışları ne düzeyde sergiledikleri incelenmiş ve öğretmenlerin algılarına göre bu davranışların “*Oldukça sık*” düzeyinde sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenler okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarını aksatmadıklarını ve yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde (Özdemir, 2016; Aşit, 2009) de, okul yöneticilerinin yönetmel davranışları ile ilgili öğretmen algılarının, bu çalışmada olduğu gibi çoğunlukla yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Ancak Yakut (2006), öğretmenlerin okul yöneticilerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışlarını “*orta*” düzeyde gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Yönetmel davranışların alt boyutları açısından ele alındığında ise öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin en az “*öğretimin*

yönetimi” davranışlarını, en fazla ise “bürokratik yönetim” davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Buna göre yöneticilerin öğretimin yönetimi davranışlarını ihmal ettikleri söylenebilir. Benzer şekilde, Altun ve Özdemir (2017), okul yöneticilerinin bürokratik yönetim davranışlarının en fazla sergilenen davranışlar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demiral (2007) da benzer şekilde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitim programı ve öğretimi yönetme davranışlarını daha az düzeyde sergilediklerini ifade etmiştir. Ancak bu araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı çalışmalar da yer almaktadır. Serin ve Buluç (2012), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla sergiledikleri davranışların “*okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması*” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticisinin önemli görevlerinden biri, okulda gerçekleştirilen eğitim ve öğretim faaliyetlerini yönetmesi ve izlemesidir. Yöneticilerin öğretimsel yönetimi; öğretmenlerin ders plan ve programlarının yapılması, kulüp ve belirli gün ve hafta etkinliklerinin planlanması, okul ve aile arasındaki ilişkilerin sağlanması gibi birçok etkinliği içine alır (Erdoğan, 2000, s.166). Okullarda yönetimsel işlerin daha yoğun olması ve okul yöneticilerinin yönetimsel görevleri daha önemli görmeleri, okul yöneticilerinin “*bürokratik yönetim*” alt boyutundaki davranışları daha fazla göstermelerine neden olabilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin, okuldaki öğretimsel işlerin daha çok öğretmenlerin sorumluluğunda olduğunu düşünmeleri ve öğretimsel görevleri ikinci plana atmaları, “*öğretimin yönetimi*” alt boyutundaki davranışları daha az göstermelerine neden olduğu da söylenebilir. Sebastian, Allensworth ve Huang (2016) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin profesyonel gelişim programları ile okul programlarını tutarlı bir şekilde yürüterek okulun öğrenim iklimini geliştirebilecekleri belirtilmiştir. Buna karşın okul yöneticileri kendilerini daha çok okul işletmesine yönelik görevlere odaklanmaktadır (Akçay ve Başar, 2004).

Yönetimsel davranışların gösterilmesine ilişkin okul yöneticilerinin algıları incelendiğinde ise yönetimsel davranışları “*çok sık*” sergiledikleri; en az düzeyde “*öğretimin denetimi*” davranışlarını ve en fazla da “*bürokratik yönetim*” davranışlarını gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar Altun ve Özdemir (2017) ile Aydoğan (2018)’in çalışmaları ile birebir benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde, Şahin (2007) de okul yöneticilerinin okulda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin %72’sinin eğitim ve öğretim ile doğrudan ilgili olmadığını ve okul yöneticilerinin bürokratik işlerle yoğun bir şekilde uğraştıklarını ifade etmiştir. Ancak Kozak (2016), okul yöneticilerinin bürokratik yönetim yaklaşımını “*az*” düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretimin denetimi ile ilgili Aksoy (2006), Yalçın (2015) ve Okutan (2003) tarafından yapılan çalışmalar da, bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Aksoy (2006), okul yöneticilerinin “*sınıf içi gözlemler sonrasında öğretmenlere öğretimle ilgili önemli konuları açıklama rolü*”nü en alt düzeyde gerçekleştirdiklerini; Yalçın (2015), okul yöneticilerinin denetim alt boyutunda yaptıkları işlerin ortalama puanının, “*çok sık olmasa da bazen oluyor, bazen olmuyor*” şeklinde olduğunu; Okutan (2003), okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik yapmadığını ifade etmişlerdir. Öğretim denetimi, öğrencinin başarısının artırılması amacıyla öğretmen davranışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirilmesidir (Balcı, 2010, s.165). Öğretim denetiminde amaç, öğretmenin sınıf içindeki davranışlarını etkileyerek öğretmene yardımcı olmak ve dolaylı olarak öğretim faaliyetlerini iyileştirmektir (Şişman, 2002, s.51). Okul yöneticilerinin öğretim denetimi görevi yerine getirmesiyle eğitim ve öğretim istenilen seviyeye getirilebilir. Denetim konusunda ilgili mevzuatta (MEB, 2013), okul yöneticisinin yılda en az bir defa öğretmenin dersine girmesi ve rehberlikte bulunması görevinden bahsedilmiştir. Okul müdürlerinin yöneticilikle ilgili geniş görev alanlarının bulunması, öğretmenlerin rehberlik ve denetimlerine zaman ayırmada en büyük engel olarak görünmektedir (Ergen ve Eşiyok, 2017). Bunun yanında, okul müdürlerinin yapmış oldukları denetim işlerinin işlevsel olmadığı da görülmektedir. Bunun nedenleri olarak yönetim işlerinin yoğunluğundan dolayı denetime yeterince vakit ayrılamaması, öğretmen denetimi için okul müdürlerinin düşük yetkinlik düzeyinde olması, denetimlerin öğretmenler tarafından ciddiye alınmaması, değerlendirme yapılırken üst yönetimden ve sendikalardan baskı görülmesi, müdürün duygusal hareket etmesi ve öğretmenlerle arasını açmak istememesi sayılabilir (Koç, 2018). Sözü edilen bu nedenlerin, zaten yoğun olarak bürokratik işlerle uğraşan okul yöneticilerinin, denetim işlerine verdikleri önemi azalttığı söylenebilir.

Sözü edilen bu sonuçlarla birlikte, hem okul yöneticisi hem de öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri; “*yönetimsel liderlik*” davranışlarını, “*öğretimsel liderlik*” davranışlarına göre daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde; Altun ve Özdemir (2017) ile Aydoğan (2018), bu

sonucu destekleyen sonuçlara ulaşırken Okutan (2003) okul yöneticilerinin “*mevzuat bekçiliği*” yaptıklarını ifade etmiştir. Aydın (2016)’ın, okul yöneticilerinin bir hafta boyunca mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sadece %16’sının eğitim-öğretim ile ilgili olduğunu ifade etmesi de okul yöneticilerinin çoğunlukla yönetimsel liderlik davranışlarında buldukları gerçeğini ortaya koymaktadır. Ne var ki öğrenme etkinliklerinin gerçekleştirildiği yer olan okullarda, okul yöneticisinin temel görevi öğrenme ve öğretme konusunda liderlik yapmasıdır (Şişman, 2002, s.58-59). Okul yöneticilerinin birinci rolünün öğretim liderliği olması gerektiği halde zamanlarının çok az bir kısmını öğretim liderliği için harcamaktadırlar (Reilly, 1984). Okul yöneticisinin öğretim liderliğinden söz etmek için okul yöneticisinin zamanını odasında değil sınıf, koridor gibi öğretim ortamlarında geçirmesi savunulmaktadır. Bu şekilde okul yöneticisi öğretim lideri olduğunun mesajını öğretmen ve öğrencilere verebilir (Özden, 1998, s.147). Okullardaki resmi yazılar, misafirlerin ağırlanması, parasal işlerin fazlalığı, telefon görüşmeleri gibi nedenlerden dolayı okul yöneticileri çoğu zamanını odalarında geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Odalarından çıkamayan, öğrenci ve öğretmenlerle derslerde birlikte vakit geçiremeyen okul yöneticilerinin, öğretimsel liderlik davranışlarında bulunamayacakları söylenebilir.

Araştırmanın dikkat çeken bir diğer sonucu da yönetmel davranışların gösterilmesi konusunda öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerinin birbirinden farklı olması ve okul yöneticilerinin yönetmel davranışları daha fazla sergilediklerini düşünmeleridir. Bu sonuca benzer şekilde, Demiral (2007) ile İnandı ve Özkan (2006) da, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını yerine getirmeleri konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Fırat (2015)’ın yaptığı çalışmada da yönetmel yetkinliklerine yönelik yönetici görüşlerinin “*çok yetkin*” düzeyde, öğretmen görüşlerinin ise “*yetkin*” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmalardan da görüldüğü gibi kişilerden kendilerini değerlendirmeleri istenildiğinde çoğunlukla olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin kendilerini daha iyimser algılamaları ve rol beklentilerine uygunluk gösterme endişeleri nedeniyle kendi değerlendirme sonuçları daha yüksek çıkmaktadır (Demiral, 2007). Bu doğrultuda okul yöneticileri kendilerini değerlendirdikleri için kendilerinden beklenen davranışları çok yüksek düzeyde sergilediklerini ifade etmeleri beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

Okul yöneticilerinin yönetmel davranış sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, bulunduğu okuldaki görev süresi gibi kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, bu değişkenlerin yöneticilerin de görüşlerinde bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik (2015), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin gerçekleşmesinde öğretmenlerin cinsiyetlerinin, mesleki kıdeminin, en son bitirilen eğitim programının belirleyici olmadığı; Altaş (2013), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algılamasında öğretmenlerin cinsiyetlerinin belirleyici olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Özdemir (2016)’e göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetmel davranışlar, öğretmenlerin cinsiyeti ve bulunduğu okuldaki görev süresine göre değişmemektedir. Aşit (2009), ve Yakut (2006) da, öğretmenlerin okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımı davranışlarını algılamalarında cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve eğitim durumu türlerine göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre yapılan çalışmalarda ise; Aksoy (2006), okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği; Demiral (2007), okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının, yöneticilerin cinsiyet ve okul yeri değişkenlerine göre farklılık göstermediği; Altun ve Özdemir (2017), okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarında cinsiyete göre farklılık oluşmadığı; Fırat (2015), okul yöneticilerinin okul türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem değişkenlerinin yönetmel yetkinliğine yönelik görüşlerinde anlamlı fark oluşturmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Benzer şekilde Aydın (2016) da cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü, branş ve yöneticilikteki kıdem değişkenlerinin okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri anlamlı olarak değiştirmediklerini belirtmiştir. Ancak öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, okul yöneticilerinin yönetmel davranış düzeylerinde farklılık oluşturmuş, lise öncesi okullarda görev yapan öğretmenler, lisede görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla yönetmel davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, ilkokulların yapısından kaynaklanabilir. İlkokullarda sınıf öğretmenlerinin okulda daha fazla zaman geçirmeleri, ders programının planlanması gibi öğretimsel isteklerinin olmaması, okul yöneticilerinin genellikle

kendi branşından olması gibi nedenlerden dolayı okul yöneticileri hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olabilirler.

Araştırmanın diğler önemli değışkeni olan sanal kaytarma davranışları konusunda, okul yöneticilerinin, “çok az” düzeyde sanal kaytarma davranışlarında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin mesai saatleri içerisinde çok az düzeyde iş dışı internet kullanımı gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Yıldız, Yıldız ve Ateş (2015), Yıldız, Yıldız ve İyigün (2015), Ataş (2017), Arık (2016), Çizmeçi ve Deniz (2016), Ünal ve Tekdemir (2015), Arslan ve Demir (2016), Candan ve İnce (2016) de sanal kaytarma davranışlarının “nadiren” gerçekleştirildiğı sonucuna ulaşımlardır. Bu araştırmada günlük hayatta sıklıkla yapılan kişisel elektronik posta işlemleri, haber ve yatırım sitelerinin ziyaret edilmesi, bankacılık işlemlerinin yapılması gibi “Önemsiz sanal kaytarma” davranışlarının, “Önemli sanal kaytarma” davranışlarına göre daha fazla sergilendiğı görülmüştür. Özkalp vd. (2012), Blanchard ve Henle (2008), Özdem ve Demir (2015), Ulusoy ve Benli (2017), Arık (2016) yaptıkları çalışmalarda benzer şekilde önemsiz sanal kaytarma davranışlarının önemli sanal kaytarma davranışlarından daha fazla sergilendiğı sonucuna ulaşımlardır. Önemsiz sanal kaytarma davranışları, kısa zamanlı ve yapılmasına göz yumulabilen ama bütünüyle uygun karşılanmayan davranışlar olarak değıerlendirilebilmektedir (Ünal ve Tekdemir, 2015). Literatürde kısa süreli gerçekleştirilen önemsiz sanal kaytarma davranışlarının olumlu etkisi olabileceğinden bahsedilmiştir. Örneğın, çalışanların bilgi içerikli forum sitelerini kullanmaları, öğrenmeyi arttıran davranışlar olarak değıerlendirilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s.1071). Okul yöneticilerinin sosyal medyayı ara sıra kullanması iletişim becerilerini geliştirebildiğı gibi fazla kullanılması halinde yöneltil görevlerini aksatmasına neden olabilmektedir. Keklik, Kılıç ve Yıldız (2014), sanal kaytarma davranışlarının verimlilik kaybına neden olabileceğı gibi örgütsel öğrenmeye de olumlu katkılarının olabileceğı sonucunu ortaya koymuştur. Palladan (2018) ise sanal kaytarmanın, eğitimcilerin yenilikçi girişimciliğini düşürdüğü ve aynı zamanda ders performanslarını negatif yönde etkilediğı belirtmiştir. Sonuç olarak, sanal kaytarma davranışları ile fazla zaman harcanması, okul yöneticilerinin yöneltil davranışlarını yerine getirmelerini aksatabilir.

Okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışlarının da yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre değışmediğı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Ulusoy ve Benli (2017), Yılmaz (2017), cinsiyet, eğitim durumu değışkenlerine göre farklılık olmadığı; Özdemir (2016), Örcü ve Yıldız (2014), Akca (2013), Ataş (2017), Ünal ve Tekdemir (2015), cinsiyet durumuna göre farklılık olmadığı; Ataş (2017), mesleki kıdeme ve eğitim durumuna göre farklılık olmadığı; Arık (2016) cinsiyet, çalışma süresine göre farklılık olmadığı; Özdem ve Demir (2015), cinsiyet ve okul türü değışkenlerine göre farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşımlardır. Ancak Özkalp vd. (2012), kadınların erkeklere oranla daha fazla sanal kaytarma davranışı gösterdiğı; Ulusoy ve Benli (2017), toplam çalışma yılı azaldıkça sanal kaytarma davranışlarının arttığı sonuçlarına ulaşımlardır. Akca (2013), yöneticilik görev süresi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin 1 yılın altında olanlara göre daha fazla iş dışı internet kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ünal ve Tekdemir (2015), lise mezunu çalışanların diğelerine göre daha az, 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların diğelerine göre daha fazla sanal kaytarma davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yöneltil davranışları sergileme düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları gösterme düzeyleri arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin “çok az” düzeyde sanal kaytarma davranışları sergilemeleri, yöneltil davranışlar ile ilişkinin kurulmasını engellemiş olabilir. Yine de bu sonucun okul yöneticilerinin yöneltil davranışları sergilemeleri, okulların amaçlarına ulaşabilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanması ve izlenebilmesi göz önüne alındığında eğitim yönetimi açısından umut verici olduğu söylenebilir. Oysa Fındıklı (2016), sanal kaytarma davranışları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuş ancak etki düzeyinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, sanal kaytarma davranışının olumlu ve olumsuz sonuçları olduğu ifade edilmiştir. Lim (2002, s.677), sanal kaytarmanın çalışanların işyerindeki performanslarını azaltan bir davranış olduğunu belirtmiştir. Zaman kaybına neden olması, verimliliğı azaltması ve işyerine olan bağıllığı azaltması ise sanal kaytarma davranışının meydana getirdiğı olumsuz sonuçlardandır (Lavoie ve Pychyl, 2001; Mastrangelo vd, 2006; de Lara vd., 2006; Çivilidağ, 2017). Akca (2013)’nın Doorn (2011)’dan aktardığına göre sanal kaytarma davranışları sonucunda performans düşüklüğü

yaşanmaktadır. Bunun yanında sanal kaytarma, gelişmeleri takip etme, yenilikler için fırsat oluşturma, örgütsel öğrenmeyi sağlama, işte karşılaşılacak sorunların çözümünü kolaylaştırma, motive etme gibi olumlu sonuçları da vardır (Lim ve Chen, 2012; Keklik, Kılıç ve Yıldız, 2014; Keklik ve diğ., 2015).

### Öneriler

Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını daha fazla sergilemelerinin, öğretmenleri ve öğrencileri destekleyici ve geliştirici bir davranış olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını daha fazla göstermeleri için mevcut yönetmelikteki görev tanımlarında öğretimsel faaliyetlerini arttıracak değişiklikler yapılabilir. Ayrıca, çok fazla uğraşmak zorunda kaldıkları resmi yazı işleri gibi bürokratik görevler için okullara gerekli personel görevlendirilerek okul yöneticilerinin yönetmel işlere verdikleri önem ve ayırdıkları zaman azaltılabilir ve öğretimsel liderlik davranışları sergileme düzeyleri artırılabilir. Bu sayede okul yöneticilerinin sınıflarda öğrencilerle ve öğretmenlerle daha fazla vakit geçirmeleri sağlanabilir. Bunların yanı sıra, okul yöneticilerine öğretimin denetimi görevinin önemi hatırlatılmalı, sınıfları daha fazla ziyaret etmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu bağlamda, Bakanlığın şeffaf denetim mekanizması oluşturması ve bu konuda gerekli hizmet içi eğitimleri vermesi de oldukça önemli görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetmel davranış boyutlarından en az düzeyde öğretimin yönetimini yerine getirmeleri, öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetleri konusunda okul yöneticilerinden destek göremediklerini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim literatürde okul yöneticilerinin daha çok bürokratik işlerle uğraştığı ve öğretim ile ilgili işleri öğretmenlerin sorumluluğunda gördükleri ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin profesyonel gelişim programları ile okul programlarını tutarlı bir şekilde yürüterek okulun öğrenim iklimini geliştirebilecekleri düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretimin yönetimi konusundaki eksikliklerini tamamlamaları amacıyla eğitim-öğretim konusunda daha aktif olmalarını sağlayacak hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin “çok az” düzeyde de olsa mesai saatleri içerisinde sanal kaytarma davranışlarını sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Mesai saatleri içerisindeki sanal kaytarma, en önemli zararlarından birisi zamanın harcanmasıdır. Zamanın etkili kullanılmaması okul yöneticilerinde verim kaybına neden olacaktır. Okul yöneticilerinin verimini azaltacak ve zamanını etkili kullanmasını engelleyecek sanal kaytarma davranışlarının nedenleri tespit edilebilir ve bu davranışları azaltacak önlemler alınabilir. Bunun yanında, sanal kaytarma davranışları ile ilgili özel sektörde nispeten yer alan politikaların ve değerlendirmelerin kamu kurumlarında henüz karşılığının olmadığı görülmektedir. Hangi sanal kaytarma davranışlarının kamu kurumları için tehdit oluşturabileceği ya da bu davranışların kurum yararına yönlendirilebilmesi ile ilgili mevzuat düzenlenmesinin yapılması, sanal kaytarma davranışlarının kamu kurumlarında yönetilmesini kolaylaştırabilir. Bununla ilgili Devlet Memurları Kanunu ile eğitim kurumları ve çalışanlarının tabi oldukları yönetmeliklerin düzenlenmesi ile ilgili adımlar atılabilir.

Tüm bu önerilere ek olarak eğitim yönetimi alanında çalışan araştırmacılara daha farklı ve büyük örneklerde çalışarak, aynı araştırmanın Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve farklı eğitim kurumlarında yapılması ve sanal kaytarma davranışlarına ilişkin verilerin ilgili kişilere sorularak (self-reported) değil gözlem ya da okulda görev yapan diğer çalışanların ve öğrencilerin görüşlerine dayalı olarak toplanması önerilebilir. Bunun yanında, öğretmenlerin de sanal kaytarma davranışları ile görevleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yürütülebilir. Son olarak, sanal kaytarma davranışlarının zaman kaybına yol açtığı ve internette iş dışı amaçla günde birkaç saat vakit geçiren bir okul yöneticisinin, haftada bir iş gününü iş dışı internet etkinlikleri ile geçirdiği göz önüne alınırsa gelecek araştırmalarda, okul yöneticilerinin sanal kaytarma davranışları ile zamanı yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilebilir. Nitekim bir araştırmada, bir günde en az iki saatini boş yere harcadığı ve bu sürede kişisel amaçlarla internette gezinerek harcadığı ortaya çıkarılmıştır (Henle, Kohut ve Booth, 2009, s.902).

**Bilgilendirme / Acknowledgement:** Bu çalışma, ilk yazarın Pamukkale Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi alanında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Yönetmel Davranışları İle Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Akca, A. (2013). *Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetmel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38(38), 170-197.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri (Aydın ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Altaş, M. (2013). *İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altun, S. A. ve Özdemir, S. (2017). Okul müdürlerinin yönetmel davranışları. S. A. Altun, D. Örucü, K. Beycioğlu, Y. Kondakçı ve S.Koşar (Eds.) *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* içinde (1. Baskı, s.173-186). Ankara: Pegem Akademi.
- Arık, M. (2016). *Eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının sanal kaytarma düzeylerinin yordayıcısı olarak örgüt iklimi: İstanbul ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2016). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda hemşireler üzerinde ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 9(43), 1626-1637.
- Arslantaş, İ. H. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, 26, 181-193.
- Aşit, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin öğretmen alguları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ataş, M. (2017). *Öğretmenlerin sanal kaytarma davranışları ile zaman yönetimi becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, A. (2016). *Okul müdürlerinin bir haftasına genel bakış*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetimsel liderlik davranışları: Polatlı örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Bursal, M. (2017). *SPSS ile temel veri analizi*, Ankara: Anı Yayıncılık.



- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (8. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Candan, H. & Mehmet, İ. N. C. E. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Çelik, M. (2015). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çivilidağ, A.(2017). İş yaşamında sanal kaytarmanın iş stresi, iş doyumunu ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 355-373.
- Çizmeçi, E. ve Deniz, S. (2016). Özel sağlık kuruluşlarında iş dışı amaçlarla internet kullanımı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 32, 213-224.
- Demir, Ö. ve Seferoğlu, S. S. (2016). Bilgi okuryazarlığı, internet bağımlılığı, sanal aylaklık ve çeşitli diğer değişkenlerin sanal zorbalık ile ilişkisinin incelenmesi. *Online Journal of Technology Addiction & Cyberbullying*, 3(1), 1-26.
- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergen, H. ve Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2-19.
- Ergün, E. ve Altun, A. (2012). Öğrenci gözüyle siber aylaklık ve nedenleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 2(1), 36-53.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: Sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry*, 9(1), 33-62.
- Fırat, A. (2015). *Okul müdürlerinin yönetsel yetkinlikleri ile hesap verebilirliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Gay, L. R., Airasian, P. W., & Mills, G. E. (1996). *Educational research: Competencies for analysis and application*. (5.Baskı). Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Hayıt, T. ve Dönmez, O. (2016). Üniversite öğrencilerinin siber aylaklık profilleriyle bilişsel kapılma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(16), 146-150.
- Henle, C., Kohut, G. & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory. *Computers In Human Behavior*, 25, 902-910.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (20. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Keklik, B., Kılıç, R. ve Yıldız, H. (2014). *Sanal kaytarma davranışları iş yerinde verimlilik kaybına mı neden oluyor yoksa örgütsel öğrenme yeteneğini mi arttırıyor*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Konya.
- Koç, M. H.(2018). Okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen denetimlerine ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 48, 91-110.

- Kozak, A. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetmel davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organisational justice. *Journal of Organisational Behaviour*, 23(5), 675–694.
- Lim, Vivien K.G.; Chen, J.Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work?. *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Linn, R. & Miller, M. (2005). *Measurement and assessment in teaching*. (9.Baskı). Upper Saddle River NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Milli Eğitim Bakanlığı Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü (2010). *Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması Türkiye Ulusal Raporu*, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013). *T.C. Resmi Gazete*, 28758, 7 Eylül 2013.
- Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı ile Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği (2014). *T.C. Resmi Gazete*. 29009, 24 Mayıs 2014.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). *T.C. Resmi Gazete*. 29072, 26 Temmuz 2014.
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157 (1).
- Örücü E. ve Yıldız H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.
- Özdem, G. ve Demir, A. (2015). Okul yöneticilerinde sanal kaytarma davranışı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakülteleri Dergisi*, 11(3), 1029-1042.
- Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetmel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.
- Palladan, A. A. (2018). Moderating effects of cyberloafing activity on innovative work behaviour and lecturers job performance. *International Journal of Advanced Studies in Social Science & Innovation*, 2(1), 28-49.
- Polat, M. (2018). Derslerde akıllı telefon siber aylıklığı ölçeği (DATSAÖ): Üniversite öğrencileri için bir ölçek uyarlama çalışması. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournl)*, 4(21), 3114-3127.
- Reilly, D. H. (1984). The principalship: the need for a new approach. *Education*, 104(3), 242-247.
- Sarpkaya, R. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sebastian, J., Allensworth, E. & Huang, H. (2016). The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 435-459.
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Şenel, S., Günaydın, S., Sarıtaş, M. T. ve Çiğdem, H. (2019). Üniversite öğrencilerinin siber aylaklık seviyelerini yordayan faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 95-105.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (10.Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Teyfur, M. (2011). Sınıf öğretmenlerinin uyguladığı yapılandırmacı öğrenme yaklaşımının sınıf yönetimi uygulamalarına etkisinin değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 139-164.
- Turan, S. ve Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34.
- Ulusoy, H. ve Benli, D.G. (2017). Akademisyenlerin sanal kaytarma davranışları: bir kamu üniversitesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 924-934.
- Ünal, Ö. F. ve Tekdemir, S. (2015). Sanal kaytarma: Bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.
- Varol, F. ve Yıldırım, E. (2017). Siber aylaklık: Öğretmen adayları ve mobil teknolojiler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakülteleri Dergisi*, 13(3), 1046-1057.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, G. (2015). *Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *Ekev Akademi Dergisi*, 69, 105-116.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve Ateş, H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N. Ö. (2016). Psikolojik sözleşme algısının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 147-165.
- Yılmaz, A. B. (2017). Lisansüstü öğrencilerinin siber aylaklık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Karma bir çalışma. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(2), 113-134.