



**Analitik Sosyal Bilimler Dergisi**  
**1 (2) 2023**

*Araştırma Makalesi | Research Article*  
*Geliş tarihi |Received: 14.11.2023*  
*Kabul tarihi |Accepted:30.11.2023*  
*Yayın tarihi |Published: 15.12.2023*

**Ramazan Arslan**

<https://orcid.org/0009-0007-5784-7375>

Principal, Ekinçiler Primary School, Turkey, r\_aslan2121@hotmail.com

**Halit Çavuş**

<https://orcid.org/0000-0004-7301-1621>

Principal, Şehit Raşit Ercan Secondary School, Turkey, halitcavus@hotmail.com

**Ahmet Sezer**

<https://orcid.org/0009-0005-0183-5573>

Assistant Principal, Şehit Raşit Ercan Secondary School, Turkey, sezerahmet883@gmail.com

**Faik Bulut**

<https://orcid.org/0009-0008-6122-4119>

Principal, Şehit Mehmet Kaya Çelik Secondary School, Turkey, faik.bulut@gmail.com

**İlyas Güçlü**

<https://orcid.org/0009-0009-3204-0705>

Teacher, Mehmet ve İfakat Gülaçtı Primary School, Turkey, ilyas\_gucluu@hotmail.com

**Emrah Kaya**

<https://orcid.org/0009-0006-8056-443X>

Teacher, Mimar Sinan Primary School, Turkey, emrahkaya23@gmail.com

**Tuba Kaya**

<https://orcid.org/0009-0000-6220-1447>

Teacher, İsmetpaşa Primary School, Turkey, tubakaya023@gmail.com

**Mushap Taş**

<https://orcid.org/0000-0003-0742-4191>

Assistant Principal, Akşemsettin Primary School, Turkey, mushaptass@gmail.com

**Atıf Künyesi | Citation Info**

Arslan, R., Çavuş, H., Sezer, A., Bulut, F., Güçlü, İ., Kaya, E., Kaya, T. ve Taş, M., (2023). İstenmeyen Öğrenci Davranışları Karşısında Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Uyguladıkları Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Tigin Analitik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 32-53.

**İstenmeyen Öğrenci Davranışları Karşısında Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Uyguladıkları Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

**Öz**

*Bu araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin istenmeyen öğrenci davranışları ve buna karşı kullandıkları baş etme yöntemleri incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili sınırları içerisinde yer alan ilk ve ortaöğretimde görev yapan 25 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit örnekleme*

kullanılmıştır. Çalışma sonucunda istenmeyen davranışlar; Sınıf kurallarına uymama, küfürlü konuşma, derste izinsiz konuşma, çekingenlik, hiperaktivite ve dikkat eksikliği, şiddet içerikli televizyon programları izlenmesinden kaynaklanan sorunlar (tehdit etme) gibi en sık istenmeyen davranışlar olarak görülürken; karşılaştıkları istenmeyen davranışlarla ilgili çözüm önerileri ise; ceza ve ödül verme, uyarma, görmemezlikten gelme, öğrencilere daha samimi davranma, öğrencileri etkinliklerle kaynaştırma, rehberlik servisi, görev verme, öğrencileri kendisine yakın yerde oturtma, oyun oynatma olduğu görülmektedir. Araştırma sonucuna göre, öğretmen ve yöneticiler istenmeyen öğrenci davranışlarını çözmede tüm eğitim paydaşların işbirliği içinde hareket etmesi önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, istenmeyen davranış, çözüm önerileri, Yönetici

## **Evaluation of School Administrators' and Teachers' Opinions on Coping Methods Applied by School Administrators and Teachers in the Face of Undesirable Student Behaviours**

### **Abstract**

*In this study, teachers' and administrators' undesirable student behaviours and the coping methods they use against them were examined. The study group of the research consists of 25 teachers and administrators working in primary and secondary education within the borders of Diyarbakır province in the 2022-2023 academic year. Simple sampling from random sampling methods was used in the study. As a result of the study, the most common undesirable behaviours were seen as disobeying class rules, swearing, speaking without permission in class, shyness, hyperactivity and attention deficit, problems arising from watching violent television programmes (threatening); while the solution suggestions for the undesirable behaviours they encountered were as follows: punishment and reward, warning, ignoring, treating students more sincerely, integrating students with activities, guidance service, assigning tasks, sitting students close to themselves, playing games. According to the results of the research, teachers and administrators recommended that all educational stakeholders should act in cooperation in solving unwanted student behaviours.*

**Keywords:** Teacher, undesirable behaviour, solution suggestions, administrator

### **Giriş**

Okul, eğitim sistemimizin stratejik ve önemli bir parçası olarak geleceğimizi en sağlıklı bir şekilde inşa etmektedir. Bu sağlıklı inşa etme sürecinde alınan bütün önlemlere rağmen okul içerisinde bazı istenilmeyen davranışlar ile gerek öğretmenler gerek idareciler karşı karşıya kalmaktadırlar. Okul içerisinde karşılaşılan istenilmeyen öğrenci davranışlarının birçok sebebi bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda istenilmeyen öğrenci davranışlarının başında öğretmenlerin tutumu ve okulun fiziki durumu rol almaktadır. Tüm bu istenilmeyen davranışlar eğitim öğretim sürecini sekteye uğratmaktadır. Eğitim öğretim hedeflerine ulaşmadaki en büyük engellerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu bağlamda istenilen kazanımların gerçekleşmesi için gerek idareciler tarafından gerekse öğretmenler tarafından istenmeyen öğrenci davranışları ile başa çıkma yöntemleri ile bu problemleri gidermeleri gerekmektedir (Akpınar ve Özdaş, 2012).

Alan bazında istenmeyen öğrenci davranışları ile alakalı yapılan çalışmalar ilköğretim ve ortaokul dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İlköğretim öğrencilerinin akran baskısı, derse karşı ilgisizlik, okul demirbaşlarına zarar verme, izinsiz konuşma davranışları ilköğretimde en çok karşılaşılan istenmeyen öğrenci davranışı olarak çalışmalarda yer aldığı görülmektedir. (Topses, 2000; Atıcı, 2001; Bal, 2005; Girmen, Anılan, Şentürk ve Öztürk, 2006; Altınel, 2006; Boyraz, 2007; Aktaş, 2010; Danaoğlu, 2009; Çapri, Balcı ve Çelikkaleli, 2010; Çankaya, 2011; Çetin, 2013; Akar, 2013; Ada, 2013; Gündoğdu, 2013; Can ve Baksi, 2014; Sakallıoğlu, 2014; Eğmir, Gökyer ve Doğan, 2016; Erdem ve Koçyiğit, 2017; Erdem, 2019; Gangal ve Öztürk 2019; Kızıl, 2019). Yine çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin istenmeyen öğrenci davranışlarını ile karşılaştığında çocuğun ailesi ile görüşme, rehberliğe yönlendirme, davranışı görmezden gelme, çocuğu sözlü ve sözsüz uyarma, öğrenciyle birebir konuşma, öğrenciyi okuldan uzaklaştırmayla gibi farklı yöntemlerin kullanıldığı literatürde görülmektedir (Danaoğlu, 2009).

Eğitimi, bir süreç olarak göz önünde bulundurduğumuzda öğrenciler arkadaşları arasında doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerinden etkilenmektedirler (Cafoğlu, 1997, s.594). Öğrencilerin doğrudan veya dolaylı olarak edindikleri istenilen davranışların yanında istenmedik davranışlar da olabilmektedir. Okul içerisinde öğrencilerde oluşan istenmeyen davranışlar okul yöneticilerin okul yönetiminde birtakım problemler yaşamasına sebep olmakta ve bu durum eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkilemektedir. Genel olarak bakıldığında istenmeyen öğrenci davranışları okulda eğitsel hedefleri sekteye uğratan tüm davranışlar olarak söylenilebilir (Nezihoğlu ve Sabancı, 2010). Okul toplumun temelini inşa eden son derece önemli bir kurum olması hasebiyle insan ilişkileri konusunda güçlü kişiler tarafından yönetilmelidir. Eğitim ve öğretimin sağlıklı bir şekilde istenilen hedefleri ulaşması için okul yöneticilerin istenmeyen davranışa karşı gösterdiği başa çıkma yöntemleri oldukça önemlidir. Bu çerçevede yapılan çalışmaları incelediğimizde gerek okul yöneticilerin gerek öğretmenlerin eğitim ve öğretim sürecinde yaşadıkları en önemli problemlerden biri de istenmeyen öğrenci davranışlarının olduğu söylenilebilir. (Topses, 2000; Atıcı, 2001; Bal, 2005; Girmen, Anılan, Şentürk ve Öztürk, 2006; Altınel, 2006; Boyraz, 2007; Aktaş, 2010; Danaoğlu, 2009; Çapri, Balcı ve Çelikkaleli, 2010; Çankaya, 2011; Çetin, 2013; Akar, 2013; Ada, 2013; Gündoğdu, 2013; Can ve Baksi, 2014; Sakallıoğlu, 2014; Eğmir, Gökyer ve Doğan, 2016; Erdem ve Koçyiğit, 2017; Erdem, 2019; Gangal ve Öztürk 2019; Kızıl, 2019). Öğretmenlerin ve yöneticilerin istenmeyen öğrenci davranışlarına karşı başarılı bir şekilde uyguladıkları baş etme yöntemleri ile okul içerisinde öğretmen ve öğrencinin performansını artırabilmektedirler (Aydoğan ve Helvacı, 2011, s. 46). Literatür incelendiğinde konu ile alakalı birden fazla

çalışmalara rastlamak mümkündür. Tüm bunlardan hareketle okul yöneticilerin ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının incelenmesi eğitim ortamlarının kalitesinin yükseltilmesi açısından son derece önemlidir.

Okul yöneticilerin okul içerisinde karşı karşıya kaldıkları problemlerin başında istenmeyen öğrenci davranışları geldiği söylenilebilir (Alkaş, 2010, s.8). Gerek okul yöneticileri gerekse öğretmenler eğitim öğretim sürecinde zamanlarının önemli bir kısmını istenmeyen öğrenci davranışlarıyla başa çıkmak için harcamaktadırlar. Tüm bu olumsuz davranışların giderilmesi ve en az seviyeye inmesi için uygun çözüm yollarının belirlenmesi ve en uygun baş etme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Araştırmada ele alınan çalışmalar incelenerek ve okul yöneticileri ile görüşülerek okul içerisinde istenmeyen öğrenci davranışları ile baş etmede önemli katkılar sağlanabilir. Ayrıca bu çalışma okul yöneticilerine ve öğretmenlere istenmeyen öğrenci davranışları ile ilgili ön bilgiler sağlaması, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

İstenmeyen öğrenci davranışları, genel anlamda eğitim sürecini sekteye uğratarak özel anlamda ise öğrencilerin öğrenmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Çetin, 2013). Okul yöneticileri öğretmenlerin sınıf içinde sağlıklı bir şekilde dersi işlemeleri sağlamaya çalışırken aile ve okuldan kaynaklı birden çok olumsuzluklarla mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler. Okuldan veya diğer etmenlerden kaynaklı olumsuzluklar öğrencinin istenen davranışları kazanmasını sekteye uğratarak öğrencide istenmeyen davranışların oluşmasına sebep olmaktadır. İstenmeyen öğrenci davranışlarının yönetimi, okul yönetiminde, sınıf yönetiminde vb. birçok alanda okul yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır. Bu araştırmada okul yöneticilerin ve öğretmenlerin karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlara karşı kullandıkları baş etme yöntemlerini incelemek amacı ile yapılmıştır. Bu genel amaç durumuna bağlı olarak aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir.

1. Okul içinde en sık karşılaştığınız istenmeyen öğrenci davranışları nelerdir?
  2. Okul ortamında karşılaşılan istenmeyen öğrenci davranışlarının nedenleri nelerdir?
  3. İstenmeyen öğrenci davranışlarının önlenmesi için okul ortamında ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
  4. İstenmeyen öğrenci davranışları ile baş etmede kullandığınız yöntemler nelerdir?
  5. İstenmeyen öğrenci davranışları ile başa çıkmada kendinizi yeterli buluyor musunuz?
- Açıklayınız.

### **1. İstenmeyen Öğrenci Davranışları**

Okul içerisinde istenmeyen öğrenci davranışları, okulun genel düzenini ve dersliklerin işleyişini olumsuz yönde etkileyen okul içinde ve çevresinde yönetici hâkimiyetini zorlaştıran

davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. İstenmeyen öğrenci davranışları okul çevresinde sadece okul yöneticileri değil öğretmenler ve akranları da rahatsız etmektedir ve eğitim öğretimin temel hedeflerine ulaşmaya engel olmaktadır (Öztürk, 2002, s. 140). Okul ve dersliklerde istenmeyen davranışların meydana gelmesinde birçok neden etkilidir. Genel olarak istenmeyen bu davranışlar öğrencilerin arkadaş etmeninden kaynaklı olarak sergilendiği gibi okul, çevre, aile, kişilik gibi etmelerin de neden olduğu bilinmektedir. Okul ve dersliklerde istenmeyen öğrenci davranışlarının meydana gelmesinde öğrencilerin ilgileri, değer yargıları, geçmiş yaşantıları yetenekleri, kültürel durumları etkili olmaktadır (Elban, 2009, s. 6).

Tüm bu saydıklarımızın dışında okulun dışından kaynaklanan unsurlar ve okulun çevresindeki genel fiziki yapı gibi nedenlerden dolayı istenmeyen öğrenci davranışları gerçekleşmektedir (Yüksel, 2005, s. 26). Okul dışında istenmeyen öğrenci davranışlarının daha çok öğrencinin aile yapısı ve çocuğun yaşadığı çevreden kaynaklı olduğu da söylenilebilir (Sipahioğlu, 2008, s. 22). Yukarıda açıkladığımız istenmeyen öğrenci davranışlarının aşağıda daha detaylı şu şekilde sıralanabilir;

- Dersin akışını bozma,
- Arkadaşlarının kişisel eşyalarını izinsiz kullanma
- Zorbalık çıkarma
- Arkadaşlarının üzerinden fiziki güç kurma
- Arkadaşlarının eşyalarına zarar verme
- İş birlikli çalışmayı sekteye uğratma
- Hakaret etme
- Temizliğe önem vermeme
- Okul içinde ki demirbaşlara zarar verme
- Ders etkinliklerini sabote etme
- Saygısızlık davranışı sergileme
- Devamsızlık yapma
- Gereksiz konuşma
- Arkadaşlarına fiziki zarar verme
- Verilen görevleri yerine getirmeme gibi istenmedik öğrenci davranışları sıralanabilir (Alkaş, 2010).

## **2. İstenmeyen Öğrenci Davranışlarının Nedenleri**

Yukarıda da saydığımız okulda istenmeyen öğrenci davranışlarının birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepleri temel ana başlıkların altında açıklamaya çalışacağız.

## 2.1. Okuldan kaynaklanan sebepler

Okul toplumun temelini inşa eden son derece önemli bir kurum olması hasebiyle gelişimimizin önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulun uygun koşullarda donatılması veya olumsuzlukların olmaması eğitimin başarıya ulaşmasında önemli bir basamak olacaktır. Okul içerisinde koşulların uygun olmaması ve istenilmeyen öğrenci davranışlarının sergilenmesi gibi olumsuzluklar da öğrencileri doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan okulun genel durumu ile eğitimin başarı seviyesini ayrı düşünmemek gerekmektedir (Keleş, 2010, s. 24). Okul içerisinde ki fiziki şartlar, öğrenci sayısı, kuralları ve yönetimi gibi birçok unsur okul iklimini etkilemektedirler. Tüm bu unsurlar öğrencileri gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak şartların durumuna göre olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedirler. Okul yöneticilerin her şey açısından okulu öğrenciler açısından cazip hale getirmesi gerekmektedir. Tüm fiziki koşulları yerinde olan okulun öğrencileri yalnız başarı yönünden değil sağlıklı bir şekilde davranışlarının oluşmasını da etkilemektedir.

Okul çevresinde veya dersliklerde koşullar istenilen durumda değilse öğrencilerin birtakım istenilmeyen davranışları sergilemesine neden olacaktır. Örneğin okul bahçesinde oyun oynama alanı olmayan öğrencilerin enerjilerini dersliklerde gidermeye çalışacaklardır bu durumda ister istemez bazı istenmeyen davranışların meydana gelmesine neden olacaktır. Bu yüzden öğrencilerin enerjilerini harcayacakları sosyal alanların oluşturulması ve eksiklerin giderilmesi gerekmektedir (Keleş, 2010, s. 24). Tam tersi okul bahçesinin uygun koşullarda olmaması öğrencilerde istenmeyen davranışlara neden olacaktır (Sipahioğlu, 2008, s.28). Öğrenciler açısından okul yöneticileri okulu bütün olanaklarını öğrencilere sunması gerekmektedir. Okul içerisinde atıl alanlar faydalı sosyal etkinlik alanlarına dönüştürülerek öğrencilerin hizmetine sunulması gerekmektedir (Danalıoğlu, 2009, s. 30).

## 2.2. Çevrenin sahip olduğu değişkenlerden kaynaklanan sebepler

Okul içinde öğrencilerin davranışlarını etki altına alan en önemli hususlardan biri çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre öğrencilerin bir bakıma asıl şekillendiricisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevrenin, öğrenci davranışlarının şekillenmesinde önemli bir noktada olduğunu belirtebiliriz. Sosyal çevrede yaşanan olumsuzluklar öğrencileri doğrudan etkilemektedirler. Tüm bunlar düşünüldüğünde sadece öğrenciyi değil aynı zamanda okulun genel çevresi de eğitilmelidir (Başar, 2000, s.21). Çevrenin belirli bir eğitimden geçmesi ile öğrencilerde istenilmeyen davranışlar öğrenci okula gelmeden istenilen düzeye gelir. Diğer şekil öğrencinin bu istenmeyen davranışı çevre ile beraber daha artabilmektedir.

Okul çevresin de olan zarar verici unsurları giderme adına aileler ile görüşmeler yapılabilir. Okulda öğrencilerin davranışlarıyla beraber çevrenin de düzenlenmesi hedefler arasına alınmalıdır. Okul çevresinden kaynaklanan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Ailelerin ekonomik yapısı
- b) Kültürel ve Sosyal faktörler,
- c) Coğrafi şartlar (Keleş, 2010).

### **2.3. Öğrencinin yetiştiği aile ve kişiliğinden kaynaklanan sebepler**

Okul yukarıda da vurguladığımız gibi toplumun temelini inşa eden son derece önemli bir kurum olması hasebiyle gelişimimizin önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrencilerin bir hedef doğrultusunda oluşturdukları sosyal bir yapıdır okul. Okul her şeyi ile öğrencilerin geçmiş ve gelecek yaşantılarını etkilemektedir. Anne ve babaların “şiddet eğilimi, ebeveynlerin eğitim seviyeleri, kültür, ekonomik durum, velinin hayatta olması, ailedeki birey sayısı, ebeveynlerin beraberlik durumu, öğrencilerin yaşam alanları, bireyin öğrenimini” etkilemektedir (Alkaş, 2010, s. 21).

Öğrencinin yetiştiği aile ve kendi kişilik ve karakterinden kaynaklanan sebepler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Başka kişilik yapıları,
- b) Yetenekteki farklılıklar
- c) Beslenme
- d) Hiperaktiflik
- e) Uyku
- f) Dikkat eksikliği
- g) Ailenin birlikteliği
- l) Akraba ilişkileri
- i) Dini yapısı

### **3. İstenmeyen Öğrenci Davranışlarıyla Başa Çıkma Yöntemleri**

Öğretmenlerin istenmeyen davranışlara göstermiş olduğu tepkileri istenmeyen davranıştan uzaklaştırabileceği gibi istendik davranışı kazanmasına da olanak sağlayabilir. Bu çerçevede okul yöneticilerin hangi davranışa nasıl tepki verilmesi gerektiğini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda okul yöneticilerin istenmeyen öğrenci davranışlarıyla başa çıkma yöntemlerini aşağıda alt başlıklar halinde açıklamaya çalışılmıştır.

### 3.1. Görmezden gelme

Okul yöneticileri okul içerisinde veya dersliklerde istenmeyen davranışlarını görmezden gelebilmektedirler. Öğrenciler istenmeyen davranışlar ile ilgi odağı haline gelme veya dikkat çekme gibi tutum içerisine girebilirler. Meydana gelen bu davranışlar sık sık meydana gelmiyorsa veya anlık gerçekleşmişse sergilenen bu davranış görmezden gelinebilir. Sergilenen davranışı söndürme biçimidir görmezden gelmek. Okul bahçesinde veya sınıfta öğrencinin sergilemiş olduğu davranış ilk defa olmuşsa ve çok probleme yol açmayacak düzeydeyse görmezden gelinmeli eğer okul yöneticisi bu davranışa tepki verirse bu davranışını tekrar etme ihtimali olup bu tepki pekiştirece dönebilir.” (Başar, 1999, s. 132).

Meydana gelen davranış genel olarak değerlendirildiğinde eğitim sürecine veya arkadaşlarına zarar vermiyorsa görmezden gelmek gerekir. Aksi halde öğrenci okul içerisinde bu davranışı ile ilgi odağı olduğunu ve kendine ödül olarak algılayabilir. Öğretmenlerin görmezden gelmesi, istenmedik davranışına hiçbir reaksiyon göstermemesidir. Aynı şekilde öğretmenlerde okul yöneticisini baz alarak nadiren sınıf içerisinde karşılaşmış olduğu istenmeyen davranışlarda görmezden gelebilirler. Öğrenci farkına varmadan sergilemiş olduğu bu istenmeyen davranışını problem haline getirmek öğrenciyi zor durumda bırakabilir (Tertemiz, 2000, s. 70) Örneğin yağmurlu bir günde öğrencinin okula geç gelme eyleminin probleme dönüşmesi bu öğrencinin okuldan uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

### 3.2. Fiziksel Yakınlık

Okulda öğrencilerin sergiledikleri istenmedik davranışları uzaklaştırma adına okul yöneticileri veya öğretmenler öğrencinin yanında durarak bu davranıştan vazgeçmesi gerektiğini fiziki olarak gösterebilirler. Bu fiziki yakınlığın yanında göz teması da sağlıklı bir baş etme yöntemidir (Erden ve Gürdil, 2009, s. 7). Öğretmenlerinin uyguladığı bu fiziksel yakınlık öğrencilerin sergiledikleri davranışların yok olmasına olanak tanıyacaktır.

### 3.3. Sözel olmayan uyarılar kullanmak

Sözel olmayan uyarılar öğrencinin sergilemiş oldukları davranışına son vermesine veya sergilediği davranışın farkına varmasını ifade etmektedir. Okul yöneticilerin mimik, jest gibi hareketlerle sözel olmayan ikazlarda bulunması istenmedik davranış gösteren kişiye mesaj vermektedir. Okul yöneticilerin jest, mimik gibi hareketleri sergilerken çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri jest, mimik gibi hareketleri doğru zamanda ve mekânda kullanmazsa öğrenciye arkadaşları önünde zarar verebilir ve diğer arkadaşlarının da bu istenmedik davranışı onaylamalarına sebep olabilir (Başar, 1999, s. 136). Okul yöneticilerin ve öğretmenlerin dersi sekteye uğratmadan uyguladığı baş etme yöntemidir (Akçadağ, 2005, s.300). Okul yöneticileri istenmeyen davranışları sergileyen öğrenciler ile istedik davranışları



sergileyen öğrenciler arasındaki göz teması farklı bakışlarla olmalıdır. Öğretmen göz temasında hangi mesajı verdiğini hissettirmelidir (Karakaş, 2005, s. 16). Okul içi ve çevresinde etkili okul yöneticilerin %65'i istenmedik öğrenci davranışlarının önüne geçmek için sözel olmayan hareketler sergilediğini ifade edebiliriz

### **3.4. Sözel uyarılar kullanmak**

Yukarıda sözel olmayan uyarıları açıkladıktan sonra istenmeyen öğrenci davranışları ile baş etmede sözel uyarılar da önemli bir noktada olduğunu görmekteyiz. Genel olarak değerlendirildiğinde ilk olarak sözel olmayan uyarılar kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Sözel olmayan uyarılar çözüm olmaması halinde sözel uyarıcılar kullanılması gerekmektedir (Danalıoğlu, 2009, s. 40). Sözel uyarılar istenmedik davranış sergileyen öğrencilerin davranışlarının yok olmasına olanak tanıyacaktır. Sözel uyarılar kullanırken öğrenciyi incitecek, öğrencinin psikolojisini kişiliğini zedeleyecek ve karakterini etkileyecek sözlerden kaçınılması gerekir (Başar, 1999, s. 137).

### **3.5. Öğrenci ile birebir görüşme**

Öğretmenlerinin sözel uyarıları ile sözel olmayan uyarıların yetersiz kaldığı durumlarda öğrenci ile birebir görüşülmelidir. Öğrencinin okulda utandığı veya çekindiği özel durumlar olabilir. Okul yöneticisi ile birebir görüşmede yaşadığı bazı özel problemleri dile getirebilir. Öğrencinin düşünmesi ve hatalarını görmesi adına iyi bir yöntemdir (Karakaş, 2005, s. 18). Öğrenci daha rahat hissetmesine olanak tanıyarak sergilediği istenmedik davranışında yok olmasını sağlayacaktır

### **3.6. Sorumluluk verme**

Okulda istenmeyen davranışları sergileyen öğrencilere sorumluluk vermek öğrenciyi eğitim öğretime etkin bir şekilde kazandırmak için uygulanan en etkin yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrencilere sorumluluk verilmesi okul içinde kendini daha önemli görmesine olanak tanıyacaktır (Başar, 1999, s.169). Bireysel farklılıklardan dolayı bazı öğrenciler birtakım derslere ilgi duymayabilir.

### **3.7. Ders anlatım yönteminde değişiklik yapma**

Okul yöneticilerin öğretmenler ile görüşerek ders anlatım yöntemini öğrencilerin bireysel farklılıklarına göre düzenlenmesi istendik davranışların artmasını sağlayacaktır. Öğrencilerin daha çok kademesine ve seviyelerine uygun biçimde düzenlenmelidir. İlkokul kademesinde daha çok oyun temelli şeklinde dersler işlenmeli somut örnekler çoğaltılmalıdır. Katılımın artması ile istendik davranışların artmasına olanak sağlayacaktır. Örneğin, din kültürü ve ahlak bilgisi dersinde cennet ve cehennem kavramları dünyada ki bazı unsurlara benzetilerek

somutlaştırılması dersin anlaşılması sağlayacak ve böylece öğrencilerin dikkatleri derste olacaktır (Kapucuoğlu, 2008, s. 55).

### **3.8. Okul yönetimi ve ailesiyle ilişki kurma**

Okul yönetimi öğrenci velisiyle ilişki içinde olması öğrencilerin tutumları, okula devam ve akademik başarıları üzerine olumlu etkili olduğunu doğrulamaktadır. Bu nedenle, okullar velileri okul faaliyetlerine katılmaları için isteklendirmeli ve bunu sağlayacak yeni yollar bulmalıdır. Ancak burada iki yönlü bir sorumluluk da söz konusudur. Okulların, velilerin katılması için gerekli desteği sağlaması gerekirken, velilerin de çocuklarının eğitimine katılmak için zaman bulmaları gereklidir. Öğrencilerde istenmedik davranışların yok olması için mutlaka okul ve aile işbirliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Okul yönetimi gerek öğretmenler ile gerekse aile ile işbirliği içerisinde hareket ederek istenmedik davranışa karşı önlemler alabilir (Başar, 1999, s. 175). Okul yöneticileri öğretmenler ile birlikte okula sürekli geç gelen öğrencilerin davranışlarını engelleyebilmektedirler.

### **3.9. Ceza verme**

Son yöntem olarak ceza verme sınıf yönetiminde kullanılabilir. (Kapucuoğlu, 2008, s.37). İstenmeyen öğrenci davranışlarıyla başa çıkma yöntemleri olarak yukarıda saydıklarımızın dışında okul yöneticilerinde sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Başar, 1999, s.142);

- Okul içinde pozitif bir hava oluşturur.
- Özgüvenli davranış sergiler.
- Espri anlayışı gelişmiştir.
- Öğrencilere rol model olur.
- Saygılı davranır.
- Başarıyı yakalamada azimlidir.
- Dönüşümlü liderliği benimser.
- Her kesimin düşüncesine saygı duyar.
- Zamanı değerli kullanır.
- İleriye dönük hedeflere yönelik adımlar atar.
- İş birliği içinde hareket eder.
- İdareciler ile iyi ilişkilere sahiptir.
- Okul ortamına güven verir
- İstenilen bir okul müdürüdür.
- İhtiyaçlara önem verir.

- Engin bir bilgi birikimine sahiptir.
- Yetkilerini doğru kullanır.
- Adaletli olur.
- İletişimi iyidir.
- Problem çözme odaklıdır.
- Sorunların kaynağına iner.
- Sorumluluğun altından kalkabilecek kadar güçlüdür.
- Çevresindekilere samimidir.
- Çevresindekilere örnektir.
- Bireylerin motivasyonunu yüksek tutar.
- Teşvik eder.

Araştırma sonucunda elde edilen istenen davranışlar aynı zamanda yukarıdaki maddelerdir diyebiliriz. Okul yöneticilerin bu istendik davranışları sergilemesiyle öğrenci ve öğretmenler üzerinde de istendik davranışları daha kısa sürede elde edilecektir.

#### 4. Yöntem

##### 4.1 Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal vakıaların bağlı buldukları ortam içerisinde araştırma ve idrak etmeyi esas alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek,1999). Veriler açık uçlu sorular ile toplanmıştır.

##### 4.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcı grubu Diyarbakır vilayeti Kayapınar ilçesinde farklı kademelerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örnek seçimi için en uygun örnek türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin amacı, probleme dâhil olabilecek bireylerin çeşitliliğini küçük bir örneklem grubuna yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Maksimum çeşitliliği sağlamak için, farklı kademelerden öğretmenler örnekleme dâhil edilmiştir.

*Tablo 1. Katılımcıların demografik dağılımları*

Kod	Cinsiyet	Kıdeminiz	Yaşınız	Görev yaptığınız Okul Kademesi	Branşınız	Okul Müdürünün Cinsiyeti
Ö1	Kadın	8	40	Lise	Görsel Sanatlar	Erkek
Ö2	Kadın	7	37	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö3	Erkek	21	46	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö4	Kadın	8	29	Okulöncesi	Rehberlik	Kadın

Ö5	Kadın	6	34	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö6	Erkek	21	44	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö7	Kadın	16	40	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö8	Kadın	9	37	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö9	Kadın	7	31	Okulöncesi	Okulöncesi	Erkek
Ö10	Erkek	20	44	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö11	Kadın	18	39	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	Erkek
Ö12	Kadın	19	40	Lise	Çocuk Gelişimi	Kadın
Ö13	Erkek	13	41	Ortaokul	Matematik	Erkek
Ö14	Erkek	14	36	İlkokul	Rehberlik	Erkek
Ö15	Kadın	9	32	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın
Ö16	Kadın	13	47	Ortaokul	Müzik	Kadın
Ö17	Kadın	14	41	Ortaokul	Okulöncesi	Kadın
Ö18	Kadın	22	44	İlkokul	Okulöncesi	Kadın
Ö19	Kadın	2	24	Lise	İngilizce	Erkek
Ö20	Kadın	15	40	Okulöncesi	Okulöncesi	Kadın

Araştırmaya farklı kademelerde çalışan 20 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında 15 kadın, 5 erkek öğretmenin olduğu; kıdem yıllarına bakıldığında 1-5 yıl 1 öğretmen; 6-10 yıl 7 öğretmen; 11-15 yıl 5 öğretmen; 16 yıl ve üstü 7 öğretmen olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları okul kademesi açısından da ele alındığında ise 7 öğretmenin okul öncesi eğitim kurumunda, 7 öğretmenin ilkokul, 3 öğretmenin ortaokul, 3 öğretmenin de lisede görev yaptıkları görülmektedir. Branş dağılımlarına bakıldığında 1 görsel sanatlar, 1 matematik, 1 müzik, 1 İngilizce, 1 çocuk gelişimi, 2 rehberlik, 5 sınıf öğretmeni, 8 okulöncesi öğretmeni olduğu görülmektedir. Şu anda görev yaptıkları kurumların okul müdürlerinin cinsiyetlerine bakıldığında 10 kişinin erkek, 10 kişinin kadın müdür ile çalıştığı görülmektedir.

#### **4.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları**

Okul kültürü oluşturmada kültürel liderlik davranışlarının rolü ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini sorgulamak için araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmadan ortaya çıkan verilerin geçerlilik ile güvenilirliği araştırmacılar tarafından teyit edilerek gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada bilgilerin toplanması, tahlil edilmesi, veri toplama aracının oluşturulması süreci gibi süreçler detaylı bir biçimde betimlenmiş, verilerin çözümlenmesi neticesinde ortaya çıkan temalar ve kategoriler doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucunun bilimsel genellemeler yapmasına olanak sağlanmıştır.

Ayrıca maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış, çeşitli okul türlerinde görev yapan öğretmenlerden bilgiler toplanmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmanın kuvvetli yanlarından biri olup sonuçların gerçekliğini değerlendirme amacıyla araştırmacı tarafından yapılan bir teşebbüs iken, nitel güvenilirlik ise araştırmacının tutumunun aynı kalması ve kararlılığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında görüşme formu katılımcılardan toplanarak, araştırmacı tarafından analiz edilmiştir.

#### **4.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve oluşturulmuş, açık uçlu sorulardan geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. İlk olarak katılımcılara e-mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, görüşmenin amacı ve içeriği hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılara bireysel bilgilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği, bireysel bilgilerinin gizli kalacağı ilkesine saygı duyulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 37-46 dakika arası süren görüşmeler öğretmenler davet edilerek araştırmacının çalıştığı kurumda yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamına yazılı olarak geçirilmiştir. Veriler kontrol edilerek analiz edilmek için hazırlanmıştır.

#### **4.5. Verilerin Analizi**

Bu çalışmada çıkan sonuçlar içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmada toplanan veriler, tanımlayıcı ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilir. İçerik analizinde veriler; kodlama, konuları araştırma, çıkan sonuçları kodlara ve konulara göre ayırıştırma ve sonuçları yorumlama şeklinde yöntemlerden geçirilerek yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

### **5. Bulgular ve Yorum**

#### **5.1. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki**

Okul müdürlerinin sergiledikleri kültürel liderlik özelliklerinin, kurum kültürü oluşturmadaki rolünün öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesini esas alan bu çalışmada ortaya çıkan bulgular aşağıda sunulmuştur. Görüşler kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişki, kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri ve okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileri olmak üzere üç temel çerçevede sunulmuştur. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkisi kategori ve kodlar ile tablo 2’te gösterilmektedir.

**Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki**

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f	
		“İyi Bir Dinleyici	Ö2-Ö3	2	
	Kültürel Lider	Demokratik	Ö15-Ö18-Ö20	3	
	Olarak Okul	Yöneticisinin	“Saygılı	Ö8-	3
	Kişilik	Özellikleri	“Güvenilir, Planlı	Ö10-Ö13	3
			“Adaletli	Ö2-Ö3-Ö8	3
			Ö18-Ö20	2	
Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Özellikleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki	Kültürel Lider	Rol Model, Yol belirleyici,	Ö15-Ö17-Ö19- Ö20	4	
	Olarak Okul	Yöneticisinin	Tutum ve Aşırı, Serbest Tutum	Ö12-Ö13-Ö15	3
	Tutum ve Davranışları				
	Başarı Odaklı Kurum Kültürü	Personel Uyumu, Olumlu Hava, Aidiyet Duygusu	Ö1-Ö10-Ö12-Ö15-Ö18-Ö19	6	

Kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında kültürel lider okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile tutum ve davranışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca kültürel lider olan okul yöneticisinin kişiliği ve sergilediği davranışlara göre de başarı odaklı ve amaca dönük okul kültürünün ortaya çıktığı ve oluştuğu öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Başarı odaklı bir okul kültürü için demokratik, herkesin kararına saygılı, herkesi dinleyen ve aktif bir rolü olmalı okul müdürünün” (Ö 20).*

*“Okulumuzda saygı ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur. Okul yöneticisi okul kültürünü inşa ederken önceden planlama yapmalı, görevleri dağıtmalı, süreci temelinden yönetmelidir” (Ö18).*

*“Tüm çalışanlarca kabul görmüş bir kurum kültürümüz var diyebiliriz. Değerlere ve adalete yönelik yönetim anlayışı mevcut. Okul yöneticisi lider olarak büyük öneme sahiptir. Kendisinde var olan resmi gücünü insani olarak ve etkileyici bir şekilde kullanmalıdır. Liderin yarattığı hava tüm kurumu etkilemektedir” (Ö15).*

*“Okul müdürü okul kültürünü inşa ederken liderlik rolü önemlidir” (Ö13).*

*“Başarıya dönük bir okul kültüründe iş birliği, paylaşma, yardımlaşma, ekip ruhu, empati olması gereklidir” (Ö8).*

*“Kurum müdürü de davranış olarak öğretmenleri ileri iter. Derse geç giren bir öğretmen ne kadar eksik bir model olursa yöneticinin de öğretmenleri ile iletişiminin eksik olması onun eksikliğini gösterir” (Ö3). “Okul müdürünün, sosyal özellikleri ikna kabiliyeti ve adalet duygusu, okul kültürünü inşa etmesinde olmazsa olmaz rolüdür” (Ö10).*

*“Okula alınan ihtiyaç malzeme listesinin ve gelen zarfların öğretmen eşliğinde açılması her şeyin saydam şeffaf olması, alınacak malzemelerde öğretmenin fikrinin sorulması kurum kültürünün oluşmasında önemlidir” (Ö2).*

Okul kültürünün oluşmasında kültürel lider olarak okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile beraber okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının da okul kültürünü oluşturmada önemli bir paya sahip olduğu görülmüştür. Kültürel lider okul yöneticisinin rol model olması, yol belirleyici, işbirlikçi, değerleri ön planda tutan, güdüleyici tutum ve davranışlarının kurum kültürünü olumlu yönde etkilediği; aşırı serbest ve rahat tutum gibi davranışlarda kurum kültürünün olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Kültürel lider yöneticilerin kurum kültürünü inşa ederken ki tutum ve davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Okulumuzda iş birliği yapabilen, çözüm odaklı bir okul yöneticisi olduğu için okulumuza özgü bir okul kültürü olduğunu düşünüyorum” (Ö12).*

*“Başarılı bir okul kültüründe yönetici iş birliğini ön plana çıkarır. Okul-aile iletişimini artırır. Öğretmenleri güdüler” (Ö13).*

*“İş tanımınız ne olursa olsun muhatabımız insanlar ve geleceği şekillendiren öğrenciler olduğu için olumlu insan ilişkilerine yönelik bir tutum sergilenmesi çok önemlidir. Bir okulda sadece iş ve kural odaklı çalışılırsa insan ruhu yok sayılmış olunur ki bu çok yanlış bir davranıştır. Bu yüzden özellikle okullarda insanın özüne değecek ve bireylerin değerli olduğunu hissettirecek tutumlarda bulunulması gerekir” (Ö15).*

*Okul yöneticisinin kültürel lider olması önemlidir. Çünkü çalışanlarına örnek teşkil etmesi gerekir. (Ö17)*

*“Okulumuzda aşırı derecede serbest bir kültür var. Kültürel lider olarak okul yöneticisinin örnek olması önemli. Aşırı serbest, herkes kendi halinde bir okul kültürü de başarı odaklı ve amaca dönük olamaz bunun için okul yöneticilerinin tutumu çok önemli” (Ö19).*

*Okul yöneticisinin kültürel lider olması okuldaki motivasyonu artırma, okul kalitesini yükseltme için önemli iken yol belirleyici ve yapıcı tutumu ile başarı odaklı bir okul kültürü oluşturabilir (Ö20).*

Kültürel lider okul yöneticisinin kişilik özellikleri, davranış ve tutumları ile okulda oluşan kurum kültürünün de olumlu şekillendiği görülmektedir. Personelin uyumlu olduğu, değerlerin ön planda tutulduğu, aidiyet duygusunun olduğu, olumlu ve güvenli bir kurum kültürünün inşa edilebileceği görülmektedir. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticilerinin oluşturduğu kurum kültürüne ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Başarı odaklı kurum kültürü oluşmuş bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum ve bu öğretmenler de aidiyet duygusu oluşturuyor. Kurumu kendi evim gibi benimsiyorum” (Ö1).*

“Tüm personellerin birbiri ile uyumu tam olursa başarı odaklı ve amaca yönelik bir kurum kültürü oluşmuş diyebilirim” (Ö18).

Okul kültürünün amaca yönelik ve başarılı olması için bir tatmin, kabul ediş ve inancın olması gerekmektedir. Bir kişiyi inandırabilmeniz tek yolu onu manevi olarak etkilemeniz ve kurum için önemli bir parça olduğunı hissettirmeniz gerekir” (Ö15).

“Öncelikle okuldaki tüm öğrenci, öğretmen ve personelin kendini güvende ve huzurlu hissetmesini önemsiyorum. Sonrası kendiliğinden gelir. Huzurlu güven veren bir ortam, o okulda başarılı bir kurum kültürü olduğunı da gösterir” (Ö12).

“Temel amaç, okul kültürünü geliştirmek için öğrenciler başta olmak üzere kültürel teknolojiyi, kapsayıcı tüm eğitim anlayışını bir arada entegre etmek gerekir. Eğitimi, değerleri her yönüyle korumak gerekir” (Ö19).

“Kültürel bir lider ile yönetilen okulumda alan bilgisi, aidiyet duygusu ve fedakârlık özellikleriyle donanmış öğretmen arkadaşlar ile çalışıyorum. Bu durum da okulumuzda olumlu ve pozitif bir hava yaratıyor” (Ö10).

## 5.2. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri

Araştırmanın bulgularından bir diğeri de kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleridir. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılıklarını kadın yöneticinin kültürel davranışları, erkek yöneticinin kültürel davranışları olarak kategorilendirmek olanaklıdır. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özelliklerine ilişkin kategori ve kodlar tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo3. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özellikleri**

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f
Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı ve benzer özellikleri	Kültürel Lider Olarak Kadın Yöneticinin Kültürel Davranışları	Kuralcı, Dominant, Anaç Tavır, Duygusal ve Esnek	Ö4-Ö7	2
		Düzenli	Ö8-Ö10-Ö15	3
		Duygusal ve Esnek	Ö7-Ö8-Ö10	3
		Samimi	Ö8-Ö10-Ö15	3
		Empatik	Ö10-Ö15	2
		Kültürel Lider Olarak	Otoriter, Babacan	Ö3-Ö4-Ö10- Ö15



Erkek Yöneticinin Kültürel Davranışları	Yönetim Odaklı	Ö4-Ö10- Ö15	3
Kültürel Lider Olarak Kadın ve Erkek Yöneticinin Benzer Kültürel Davranışları	Toplum Doğruları, İçselleştirilmiş Toplum Kültürü Tecrübe, Bakış Açısı, İnsan Odaklı	Ö6-Ö9-Ö11-Ö12-Ö13- Ö14-Ö19	7

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklılık ya da benzerlik özelliklerine bakıldığında; kadın ve erkeklerin genel tavırları dışında çok farklı olmayacağı görüşleri üzerinde durulurken, cinsiyetin kültürel liderlik davranışlarına çok büyük etki etmeyeceğini, asıl olanın liderlik özelliğinin olduğu görüşleri öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Kadın davranışları ve erkek davranışlarının ayrı olmasından kaynaklanan küçük farklar olsa da cinsiyetin kültürel liderlik ile ilişkili olmadığı, kurum kültürünün de cinsiyete göre küçük farklılıklar dışında çok etkilenmediği öğretmenlerin görüşlerinde görülmüştür. Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak kadın yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Kadın liderlerin değerleri ve kuralları kurumunkilerle ters düşmeyecek şekilde daha çok esnetebileceklerini düşünüyorum” (Ö15).*

*“Kadının yaradılış özellikleri olan uzlaşıya açık olması duygusallık gibi özellikler, kültürel liderlikte kolaylaştırıcı rol oynar ve avantajdır” (Ö10).*

*“Kadın yöneticilerde genel iki tutum var: 1.si anaç tavır ve duygusal bakış açısı ile taviz verici tutum olabilirken; 2. Tutum ise kadın olduğu için duygusal bakış açısının suistimal edilebileceği korkusu ve kaygısı ile eril ve dominant bir karakter sergilemeleri” (Ö4)*

*“Kadın yöneticilerin sosyal-duygusal olarak daha duyarlı ve empatik olduğunu düşünüyorum” (Ö7).*

*“Kültürel liderlik bakımından kadın veya erkek okul yöneticilerinin farklı davranış ve rollerinin olduğunu düşünüyorum. Kadın yöneticilerin daha kuralcı olduğunu ancak ortam olarak samimi bir ortam da oluşturabildiklerini düşünüyorum.” (Ö8).*

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının farklı özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak erkek yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Erkek yönetici ataerkil toplumdaki kaynağı, kadın öğretmenlerin kendisine karşı çekingen tutumu nedeni ile daha anlayışlı bir tavır sergileyebilir. Fakat bazen de erkeğin yaradılış özelliği ile öfke-kontrol dengesini kaybedip keskin yaptırımları olan bir yönetici duruşu da olabiliyor” (Ö4)

“Erkek yöneticilerin okulda babacan bir model olduklarını ve sorunları da bu şekilde daha rahat çözdüklerini düşünüyorum” (Ö3).

“Erkeğin otoriter yapısının kültürel liderlik davranışlarına da yansıdığını düşünüyorum” (Ö10).

“Erkek müdürlerin sadece yönetim odaklı olduklarını olaylara duygusal bakmayıp sadece sorunları çözmeye odaklı olduklarını söyleyebilirim” (Ö15.)

Kültürel liderlik özelliği taşıyan okul yöneticisinin cinsiyetine göre kültürel liderlik davranışlarının benzer özelliklerine bakıldığında kültürel lider olarak kadın yönetici ve erkek yöneticinin kültürel liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Bana göre kültürel liderlik kadın veya erkek olma özelliğinden çok bilgi, birikim, istek ve görevini aşkla yapması başarı getirir. Roller içten üstlenilirse cinsiyetin önemi kalmaz. İnsan odaklı olmak yeterli bence” (Ö19).

“Erkek veya kadın kim olursa olsun toplum kültürünü içselleştirmişse ve kültürel bir lider olmayı kendi için bir yol görmüşse kültürel lider olur” (Ö6).

“Erkek ya da kadın olmak liderlikte önemli değil. Önemli olan disiplinli ve kararlı çalışmak” (Ö9).

“Cinsiyeti fark etmez karakter, tecrübe ve bakış açısıyla ilgili bu biraz” (Ö11).

“Kadın veya erkek yönetici olmasının bir farkı yok bence. Olaylara bakış açısı ile ilgili. Bir erkek müdür de okulun temizliği düzeni bakımından gayet iyi performans gösterebilir veya bir kadın müdür kriz yönetimini çok iyi yapabilir. Cinsiyet ayrımını doğru bulmuyorum sadece ön yargılarımız bizi yanıltabilir” (Ö12).

“Cinsiyetçi yaklaşımdan ziyade okul müdürünün aktif liderliği önemlidir. Bu bağlamda çok farklılık çıkacağını düşünmüyorum” (Ö13).

“Cinsiyetin okul liderliği açısından bir önemi olduğunu düşünmüyorum. Kişiler arası ilişkiler, okula aidiyet duygusunun artırılmasında okul müdürü etkili olabiliyorsa ve okulda alınacak kararlarda öğretmenler dahil ediliyorsa yöneticinin kadın veya erkek olmasının önemli olmadığını düşünüyorum” (Ö14).

### 5.3. Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın üçüncü ve son alt amacına yönelik bulgusu kültürel liderin oluşturduğu okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkileridir. Okul kültürünün öğretmen

davranışları üzerindeki etkisini öğretmenin kişiliğine yansımaları ve mesleğine yansımaları olarak ifade etmek olanaklıdır. Okul kültürünün öğretmenlerin davranışları üzerine etkilerine ilişkin kategori ve kodlar tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4. Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri**

Temalar	Alt Temalar	Kod	Öğretmen	f
Okul Kültürünün Öğretmen Davranışları Üzerindeki Etkileri	Öğretmenin kişiliğine yansımaları	Olumlu iletişim, Mutlu, İstekli	Ö8-Ö11	2
		Düzenli	Ö8-Ö10-Ö15	3
		Azimli	Ö7-Ö8-Ö10	3
		Keyifli	Ö8-Ö10-Ö15	3
	Öğretmenin Mesleğine Yansımaları	Saygılı	Ö10-Ö15	2
		Aidiyet Duygusu, Verimli ve Etkin, Motivasyon	Ö7-Ö9-Ö10- Ö15	4
		Performans Yüksekliği, Meslek Sevgisi	Ö9-Ö10- Ö15	3
		Başarı		

Kültürel Liderin yönetimindeki okullarda oluşturulan okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkilerinin kişiliğine yansımaları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Olumlu bir okul kültürünün olduğu okulda görev yapan öğretmenler daha istekli, azimli ve mutlu bir şekilde sınıflarına girer” (Ö8).*

*“Örneğin çifte standardı olan tutarlı olmayan bir ortamda öğretmen kendini özgür ve mutlu hissedemez. Anlayış ve saygının olduğu yerde öğretmen mesleğini daha istekli ve kaliteli yapar” (Ö11).*

*“Okul kültürü oturmuş pozitif bir ortamda öğretmenler okullarına keyifle gelir ve bu durum öğrencilere de yansır. Aksi durumda da mutsuz, performansı düşük öğretmen profilleri ortaya çıkar” (Ö12).*

*“Okul yöneticisinin saygı ve sevgi ile yeşerttiği okul kültüründe öğretmende işini düzgün yapar ve saygı duyar herkese” (Ö13).*

*“Olumlu okul kültürlerinde öğretmenler arasında da olumlu ilişkiler oluşur, öğrencileri de dahil olmak üzere meslektaşları ile olumlu iletişim geliştirir” (Ö14).*

Kültürel Liderin yönetimindeki okullarda oluşturulan okul kültürünün öğretmen davranışları üzerindeki etkilerinin öğretmenin mesleğine yansımaları ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

*“Okul kültürü öğretmenin davranışlarını olumlu yönde etkiler, öğretmene mesleğini sevdirebilir gönül rahatlığı ile okula gider” (Ö17).*

*“Öğretmenler okula daha fazla aidiyet hisseder. Okulda olumlu bir iklim oluşur, sorumluluk duygusu ile hareket ederler, okulun başarısında aktif rol alırlar” (Ö14).*

*“Öğretmenler olumlu bir ortamda daha çok verimli olurlar ve etkili çalışırlar” (Ö9).*

*“Öğretmenin motivasyonu ve başarısı için başarılı bir okul kültürü önemli” (Ö7).*

*“Okul kültürüne göre öğretmenin eğitim yöntemi bile şekillenebilir; örneğin kültürü benimsetmiş bir okul yöneticisi öğretmenini de yönlendirebilir, öğretmen de bu duruma göre eğitim planlarını ve yöntemini güncelleyebilir” (Ö19).*

*“Kendi değerlerinin ve varlığının değerli olduğunu, kendi inanışlarının önemli olduğunu hisseden her kişi kurumuna sıkı bir bağla bağlanır. Bu da başarıyı getirir. Oluşan kurum kültürüne uyma ve kurumca kabul gören davranışları özümseyen kişiler kendilerini ait hissettikleri kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duyarlar. Zaten iyi işler herkesin kendini mutlu ve ait hissettiği ortamlarda gerçekleşir” (Ö15).*

*“Okul kültürü öğretmenin okulu; hayatının bir parçası, ideallerinin hayata geçirilmesini sağlayan ya da bu fırsatı veren bir sahne olarak görmesini sağlar. Öğretmen rolünü en iyi şekilde oynamaya performansının zirveye çıkmasına gayret eder” (Ö10).*

### **Sonuç**

Araştırma sonucuna göre “alanyazında yer alan birçok çalışmanın sonuçlarının paralel ilerlediği” görülmektedir. İncelenen çalışmalarda, istenmeyen birçok öğrenci davranışlarının olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda yaptığımız çalışmaya benzer nitelikte olduğu görülmektedir. Mesela Aydın (2004) tarafından yapılan çalışmada istenmeyen davranışlar derse yönelik, ilgisizlik, konuşma/gürültü, okula yönelik disiplin sorunları, arkadaşları ile ilgili sorunlar başlıkları altında gruplamıştır. Bu “istenmeyen öğrenci davranışları öğrencilerin derste arkadaşlarının motivasyonlarını, ders akışını bozarak, öğretim sürecin hedefine ulaşmasını önemli derecede sekteye uğrattığını” ifade edebiliriz. Farklı bir çalışmada da istenmeyen öğrenci davranışlarının nedenleri arasında öğrenciler kadar öğretmenlere de zarar vermektedir. Başar’a (2014) tarafından yapılan bir çalışmada istenmeyen öğrenci davranışlarının öğretmenlere ilk etapta önemsiz gibi gelse de daha sonraki süreçte iş stresini artırabilmektedir. Gerek çalışmamız gerekse benzer çalışmalarda öğretmen ve yöneticilerin istenmeyen öğrenci davranışları ile mücadele yöntemlerinde çözüm arayıcı metodu daha çok ön plana çıkmaktadır. Çözüm arayıcı “yaklaşımda öğrencileri derse motive etmeye çalışma ve öğrenciye değer yükleyerek istenmeyen öğrenci davranışlarını gidermeye” çalışmaktadır. Bu bağlamda Korkmaz, Korkmaz ve Özkaya’nın (2009) çalışmasına göre öğretmenler istenmeyen öğrenci davranışları ile mücadele etmek için daha çok samimi bir hava oluşturmak istenmeyen davranışların nedenlerini bilerek hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Özmen’in (2017) “yılında

yaptığı çalışmasında öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışları ile mücadele etmede çoğunlukla öğrenciyi sözel olarak uyarma, öğrenci ile birebir konuşma, sınıf kurallarını hatırlatma gibi daha çok kalıcı yöntemler ile kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.” Çalışma sonuçlarına göre şu önerilere yer verilebilir:

- “İstenmeyen öğrenci davranışlarını çözmeye öğrenciyi ilgilendiren her kesimin işbirliğine ihtiyaç” duyulmaktadır.
- “Okullarda öğrenci velilerine yönelik eğitim seminerleri düzenlemeli ve sebep olan faktörler konularında bilinçlendirilmesi” sağlanmalıdır.
- Çalışmaya benzer nicel yöntem üzerinden araştırmalar yapılabilir.

### Kaynaklar

- Akpınar, B. & Özdaş, F. (2012). An analysis of high school students' misbehaviors and the punishments given (The case of Diyarbakır province). *International Journal of Arts and Commerce*, 1(2), 37-47.
- Alkaş, B. (2010). *İlköğretim öğrencileri arasındaki istenmeyen öğrenci davranışlarının incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi
- Aydın, B. (2004). Disiplin sorunları ve çözüm yöntemleri konusunda öğretmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 39 (39), 326-337.
- Başar H. (2014). *Sınıf yönetimi*. (19.Baskı) Anı Yayıncılık.
- Başar, H. (2003). *Sınıf yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1997). Eğitim ve demokratik kimlik. *Yeni Türkiye, Demokrasi Özel Sayısı*, 17, 594-598.
- Çetin, B. (2013). Sınıfta istenmeyen öğrenci davranışlarıyla ilgili sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 225-269.
- Danalıoğlu, G. (2009). *Sınıf ve branş öğretmenlerinin ilköğretim 5.sınıflarda karşılaştıkları istenmeyen davranışlar ve bu davranışlarla baş etme stratejileri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Elban, L. (2009). *İlköğretimdeki öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışlarıyla karşılaşma ve çözüm bulma durumlarının incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Erden, G. ve Gürdil, G. (2009). Savaş yaşantılarının ardından çocuk ve ergenlerde gözlenen travma tepkileri ve psiko-sosyal yardım önerileri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12 (24), 1-13.
- Kapucuoğlu Tolunay, A. (2008). *Sınıf öğretmenlerinin sınıfta karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlara karşı kullandıkları baş etme yöntemleri* [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi

- Karakaş, B. N. (2005). *İlköğretim birinci kademe öğrencilerinde gözlenen istenmeyen davranışlar ve öğretmenlerin bunlarla başa çıkma yöntemleri* [Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. YÖK Tez Merkezi
- Keleş, Z. (2010). İlköğretim okulları birinci kademe sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetiminin karşılaştıkları istenmeyen öğrenci davranışları ve bu davranışlarla baş etme yöntemleri [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi
- Korkmaz, N. H., Korkmaz, F., & Özkaya, G. (2009). İlköğretim okullarındaki beden eğitimi öğretmenlerinin istenmeyen davranışlarla baş etme stratejilerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8 (1).119-128.
- Nezihoğlu, G. Ö. ve Sabancı, A. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğrencilerin istenmeyen davranışları ve bu davranışlarla başa çıkma yöntemleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 41- 53.
- Özmen Z.K. (2017). Öğretmenlerin, öğrencilerin istenmeyen davranışlarında kullandıkları başa çıkma yöntemleri. *Eurasian Journal of Researches in Socialand Economics Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 55-71.
- Öztürk, B. (2002). Sınıfta istenmeyen davranışların önlenmesi ve giderilmesi. E. Karip, (Ed.), *Sınıf yönetimi* (ss.118-153). Pegem Yayıncılık
- Sipahioğlu, E. (2008). *İlköğretim 1.kademesinde sınıf içi istenmeyen öğrenci davranışları ve çözüm önerileri (Narlidere Örneği)* [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi
- Şentürk, E.(2010). *İlköğretim okullarında sınıf içinde gözlenen istenmeyen öğrenci davranışlarına yönelik öğretmen tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi
- Tertemiz, N. (2000). Sınıf yönetimi-disiplin. L. Küçükahmet, (Ed.), *Sınıf yönetimi* (ss. 67-89). AnNobel Yayıncılık.
- Özer, G. (2009). *Öğretmen Adaylarının Sınıf İçerisinde Gözlemledikleri İstenmeyen Öğrenci Davranışları ve Bu Davranışlarla Baş Etmede Kullanılabilecek Stratejilere İlişkin Görüşler* [Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi