

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL İÇİ TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN SINIF YÖNETİMİ BAŞARISINA ETKİSİ¹

Doç. Dr. Ertuğ CAN
Kırklareli Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
ertugcan@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0885-9042>

Ceyhan ÇINAR
Milli Eğitim Bakanlığı
ceyhan.cinar@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6588-1529>

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısı üzerindeki etkisini incelemektir. Katılımcılar 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Kırklareli ilinde görev yapan 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma kapsamında olgubilim deseni kullanılmış ve veriler görüşme yöntemi ile elde edilerek içerik analizi ve betimsel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, motivasyonu artırıcı şekilde olumlu etkide bulunabilen, açık ve etkili iletişim kurabilen, sınıf ortamındaki verimin artması için olumlu tutum içerisinde bulunabilen okul yöneticileri, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısını olumlu etkilemektedir. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarının artması için okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik motivasyonu artırıcı olumlu davranışlar göstermesi, öğretmenler ile empatik yaklaşım içinde çözüm odaklı açık ve etkili bir iletişim kurması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Okul yöneticisi, tutum, davranış, sınıf yönetimi, öğretmen

THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' IN-SCHOOL ATTITUDES AND BEHAVIORS ON TEACHERS' CLASSROOM MANAGEMENT SUCCESS

Abstract

The aim of this research is to examine the effects of school administrators' attitudes and behaviors on teachers' classroom management success. The participants consisted of 10 school administrators and 10 teachers working in Kırklareli province in the 2021-2022 academic year. In the research, a phenomenological design was used within the scope of qualitative research and the data were obtained by interview method and analyzed using content analysis and descriptive analysis methods. According to the research findings, school administrators who are able to have a positive impact in a way to increase motivation, communicate clearly and effectively, and have a positive attitude to increase efficiency in the classroom environment have a positive effect on teachers' classroom management success. According to the findings of the research, in order to increase teachers' classroom management success, it is recommended that school administrators should show positive behaviors that increase motivation towards teachers, and establish open and effective communication with teachers in an empathic and solution-oriented manner.

Keywords: School administrator, attitude, behavior, classroom management, teacher

¹Bu çalışma, 11-13 Kasım 2022 tarihleri arasında online olarak düzenlenen 2.Uluslararası Eğitimde Mükemmellik (IEXCEL 2022) Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, ayrıca geliştirilmiş ve güncellenmiştir.

GİRİŞ

Düşünebilen bir varlık olan insan, diğer canlılardan farklı olarak eğitim ihtiyacını giderebilmek için değişik faaliyetler gerçekleştirmek durumundadır. İnsan nesiller boyu bu eğitim ihtiyacını karşılayabilmek için eğitim konusuna ciddiyetle yaklaşmış ve eğitim konusunda farklı çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ancak eğitim, artık sadece bilgiyi öğrenmeye indirgenemeyecek kadar kompleks bir olgudur. İnsanlar eğitim sayesinde bireyler arası ilişkilerden, toplumsal alandaki davranışlara ve iletişime kadar geçmişten günümüze kendilerine yeni dünyalar inşa etmişlerdir (Bakır, 2021). Teknolojinin gelişmesi ile eğitim ihtiyacı hem ulaşılabilir hale gelmiş hem de daha çok hissedilir olmuştur. Ülkeler, eğitim sayesinde çağın gereklerine uyum sağlayabilen insan yapısına sahip olabilirler. Eğitim seviyesi, ülkelerin gelişmişlik düzeylerini doğrudan etkileyen faktörlerden birisidir. Eğitim, siyasal, toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınmanın da en önemli aracı kabul edilmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Eğitimin etkililiğinde, öğretmenlerin eğitim ortamındaki rolleri, sorumlulukları, sınıf içi tutum ve davranışları, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve çevre ile ilişkileri, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır.

Tutum, sözlük anlamı olarak, “tutulan yol, tavır” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Davranış ise, “dıştan gözlemlenebilecek tepkilerin toplamı, organizmanın uyarılarına karşısındaki tepkilerinin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Öğretmenlerin tutum ve davranışları, öğrenci ile ilişkilerinden tutun da sınıf yönetimine hatta öğrencilerin derse olan ilgi ve başarılarına kadar geniş bir alanı etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Öğrencilere göre iyi öğretmen, dersi ilginç hale getirebilen, öğrenciler ile ilişkilerinde samimi olabilen, dersi iyi şekilde yönetip yönlendirebilen ve tatlı sert olacak şekilde disiplin uygulayabilen kişi olarak görülmektedir. Öğretmenlere göre ise iyi öğretmen olma, ahlaki değerlere sahip olma, çalışkan olma, öğrencilere model olabilme, rehber olabilme, olumlu liderlik özelliklerine sahip olabilme gibi özellikleri ile öne çıkmaktadır (Dirik, 2021).

Öğretimin etkililiğinde etkili öğretmenlik becerileri ve sınıf yönetiminin niteliği büyük rol oynamaktadır. Etkili öğretmenlik becerisine sahip olan öğretmenler öğrenciler ile etkili iletişim kurabilen, açık ve dürüst konuşabilen, öğrencilere değer vererek onları dinleyen, arada sevgi, saygı ve güvene dayalı iletişim becerileri geliştirebilen, sevecen, anlayışlı, esprili, hoşgörülü, sabırlı olma gibi olumlu tutum ve davranışlara sahip kişilerdir (Yıldızlar, 2019). Öğretmenlerin sınıf yönetimi başarıları, kişilik özellikleri dışında farklı etmenlerden de etkilenebilmektedir. Bu etmenler, fizikî ve duygusal etmenler olabileceği gibi eğitim ortamındaki yöneticiler, öğrenciler, veliler ve okul personeli gibi tüm paydaşlardan kaynaklı da olabilir. Başar’a (2016) göre sınıf yönetimini etkileyen etmenler arasında öğrenci, öğretmen, eğitim ortamı, okul, aile, akran grubu, program, okul yönetimi ve eğitim yönetimi ile çevre yer almaktadır. Aydın (2019), sınıf yönetimini etkileyen etmenleri öğrenci, öğretmen, okul yönetimi, aile ve çevre şeklinde sıralamaktadır. Çağlar (2014) ise, sınıf yönetimini etkileyen etmenleri sınıf içi ve sınıf dışı etmenler olarak sınıflandırmaktadır. Sınıfın yapısı, öğretmen, öğrenci ve ortam gibi her türlü fiziksel ve eğitsel etmenler sınıf yönetimindeki sınıf içi etmenlerdendir. Sınıf dışı etmenleri ise yakın çevre ve uzak çevre olarak ikiye ayırmıştır. Aile, okul, akran grubu gibi etmenler yakın çevre, eğitim yönetimi, ülke yönetimi ve dünyadaki gelişmeler ise uzak çevre etmenleridir. Can’a (2022) göre, sınıf yönetimi sosyal, psikolojik ve eğitsel etmenlerden doğrudan etkilenebilen dinamik bir yapıya sahiptir.

Eğitim ve okul yöneticilerinin sınıf yönetimine etkileri sınıf dışı etmenler arasında sayılmaktadır. İl, ilçe veya okul düzeyinde eğitim yöneticilerinin sınıf yönetimine doğrudan etkileri de olabilmektedir. Okul çevresinde yer alan velilerin okuldan ve öğretmenden beklentileri, eğitim yöneticileri üzerinden öğretmene ve sınıf ortamına aktarılmaya çalışıldığı zaman eğitim yöneticilerinin aldıkları büyük ya da küçük her karar sınıf yönetiminde etki yaratabilmektedir. Aynı zamanda yasal olarak da eğitim yöneticilerinin sınıf yönetimi ve öğretmen üzerinde güçlü bir etkisi olabilmektedir (Toprakçı, 2017). Okuldaki iş ve işleyişi sağlamak için yapılacak her türlü değişiklik de yine öğretmenlerin sınıf yönetimlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. Okul, öğretmen, öğrenci, sınıf ve sınıf yönetimi arasında bulunan denge, okuldaki tüm paydaşlar tarafından gözetilmelidir. Bu dengenin bozulmasına yönelik olumsuzluklar, öğretmenleri, öğrencileri, hatta velileri de etkileyerek öğretmenlerin sınıf yönetimine olumsuz yansiyabilir. Eğitimin kendisi kadar yönetilmesi de oldukça önemlidir. Bu nedenle de okul yöneticilerine fazlaca iş düşmektedir. Okul yöneticilerinin etkileri yöneticilik tarzları ile sınırlı değildir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, tutum ve davranışları okuldaki iklimi etkileyeceği için eğitimi de etkileyebilmektedir. Okul

yöneticilerinin tutum ve davranışları öğretmenleri, öğrencileri ve okuldaki tüm paydaşları olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilme gücüne sahiptir. Okul ortamında eğitimi etkileyen tutum ve davranışlar olarak öğrencilerin, velilerin ve öğretmenlerin tutum ve davranışlarının yanı sıra okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını da önemsemek gerekir. Kocabaş ve Karaköse'ye (2005) göre, eğitim yöneticileri, öğretmenlerin işlerine motive olmalarına yardımcı olmalıdır. Çünkü iyi motive olmuş bir öğretmen hedefe ulaşmada etkililik gösterir. Motivasyonları üst düzeyde olan öğretmenler örgütlerin amaçlarına ulaşmasında maksimum katkı sağlayacaklardır. İyi bir motivasyonun kazanımlarından biri de iletişimdir. İyi bir iletişim ile yönetici ve öğretmen arasında ilişki güçlenir ve örgütlerin daha sağlıklı yapıya kavuşması sağlanır. Böylece eğitim yöneticisi yöneticilik görevini daha kolay yerine getirebilmektedir. Eğitim örgütünde açık bir iletişim bulunmalıdır. Açık iletişim, paydaşların birbirlerine karşı ilgili, saygılı olması anlamına gelmektedir. Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için yöneticilerin, etkili liderlik özellikleri göstermeleri, öğretmenlerin yöneticiler tarafından yetiştirilmesi, yönlendirilmesi ve motive edilmesi önem arz etmektedir.

Sınıf yönetimi, girdisi ve çıktısı olan karmaşık yapıda bir süreçtir. Sınıf yönetimi, sınıf ortamındaki öğrencilerin gerçek hayata daha iyi hazırlanabilmeleri bir nevi hayata karşı aşılınmaları için uygun ortamın sağlanması olarak görülebilir. Aydın'a (2019) göre ise; sınıf, gerçek yaşamın tüm karmaşasını ve gerçekliğini içinde taşır. Bu nedenle de sınıf yönetimi süreci çok farklı etmenlerden etkilenmektedir. Ayrıca, öğretmenin sınıf yönetimi başarısı da bu etmenlerden doğrudan etkilenmektedir. Alanyazında okul yöneticilerinin eğitim ortamına etkileri ile ilgili olarak; okul yöneticilerinin demokratik olmayan tutumlarının eğitim öğretimi olumsuz etkilediği (Gül ve Saraç, 2018), okul müdürlerinin olumlu tutum ve davranışlarının öğretimin kalitesini olumlu yönde artırdığı (Balıyer, 2013), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ise öğretmenlerin okula bağlılığına ve eğitime olumlu katkı sağladığı (Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, 2014), şeklinde araştırma sonuçları bulunmaktadır. Alanyazın incelendiğinde, okul müdürlerine göre sınıf yönetiminin etkililiği okulun bulunduğu çevre, aile ve öğretmenlerin niteliği ile kalabalık sınıflardan etkilenmekte (Güven ve Karslı, 2014), okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı ilişki bulunmakta (Şentürk ve Sağanak (2012), okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını artırmaktadır (Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013). Görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları sınıf yönetimi başta olmak üzere eğitim öğretim sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Alanyazın incelemesinde, okul yöneticilerinin eğitim öğretim ortamına etkileri farklı şekillerde incelenmekle birlikte, okul yöneticilerinin okul içi tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarına etkisine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, okul yöneticilerinin okul içi tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimine etkilerini hem yönetici hem de öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi amaçlaması bakımından diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin sınıf yönetimindeki başarıları birçok faktörden etkilendiği gibi okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından da etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları, performansı geliştirici nitelikte olabileceği gibi öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarını olumsuz da etkileyebilir. Okul yöneticilerinin amaçları, tutum ve davranışları, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarıları üzerinde büyük önem taşımaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın problem cümlesi ise; "okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkileri nelerdir?" şeklinde ifade edilmiş ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- 1- Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı gösterdikleri tutum ve davranışlar nelerdir?
- 2- Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimine etkileri nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin sınıf yönetimindeki başarılarını etkileyen faktörler nelerdir?
- 4- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarına yönelik tutum ve davranışları nasıl olmalıdır?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntemle ilişkin olarak araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, geçerlik ve güvenilirlik, verilerin analizi ve araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili bilgiler yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Bu çalışma, araştırma yapılması düşünülen ya da araştırmanın konusu olan bireyler ile deneyimler üzerinden yapılan görüşmelerin düzenli bir şekilde incelenebilmesine imkân veren nitel araştırma türünde yapılmıştır. Nitel araştırma desenlerinden birisi olan “farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanma” şeklinde özetlenebilen olgubilim (fenomenoloji) desenine göre gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Kırklareli ilinde görev yapmakta olan 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen oluşturmaktadır. Kolay örnekleme yöntemine göre seçilen bireyler arasında çalışma grubu oluşturulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Demografik Özellik	(n)	
	Yaş	26-30	1
		31-35	2
		36-40	4
		41-45	1
		46-50	1
		51-55	-
		56-60	-
		61-65	1
		Toplam	10
		Yönetici	Cinsiyet
Erkek	9		
Toplam	10		
Kıdem	1-5 yıl		
	6-10 yıl	4	
	11-15 yıl	-	
	16-20 yıl	4	
	21-25 yıl	1	
	26-30 yıl	-	
	31-35 yıl	1	
	Toplam	10	
Öğretmen	Yaş	25-30	3
		31-35	4
		36-40	2
		41-45	1
		Toplam	10
	Cinsiyet	Kadın	5
		Erkek	5
		Toplam	10
	Kıdem	1-5 yıl	2
		6-10 yıl	5
11-15 yıl		1	
16-20 yıl		2	
Toplam	10		

Tablo 1 incelendiğinde, okul yöneticilerinin çoğunluğunun (n=4) 36-40 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu (n=9) erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin kıdem durumları; 6-10 yıl (n=4), 16-20 yıl (n=4), 21-25 yıl (n=1) ve 31-35 yıl (n=1) şeklinde dağılım göstermektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun 31-35 yaş arası (n=4) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımında

ise öğretmenlerde kadın (n=5) ve erkek (n=5) katılımcı sayılarında eşitlik vardır. Öğretmenlerin kıdem dağılımları ise; 1-5 yıl (n=2), 6-10 yıl (n=5), 11-15 yıl (n=1) ve 16-20 yıl (n=2) şeklinde farklılaşmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Karasar'a (2020) göre görüşme, kişilerin herhangi bir konudaki bilgi, düşünce, davranış ve tutum ile bunların gerçekleşmesi muhtemel nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak ifade edilmektedir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu 4 adet demografik soru ve 5 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme formu hazırlanırken araştırmanın amacına yönelik sorular hazırlanmaya özen gösterilmiştir ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme formundaki 5 adet açık uçlu soru içerisinde son soruda katılımcıların eklemek istediği görüş ve öneriler sorulmuştur. Görüşme formunda okul yöneticilerine ve öğretmenlere; okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz olmak üzere hangi tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını etkilediği, genel olarak öğretmenlerin sınıf yönetimini etkileyen faktörlerin neler olduğu, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarının artması için okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının nasıl olması gerektiğine yönelik sorular yöneltilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda geçerliliği sağlamak oldukça önemlidir. Nitel araştırmalarda ise geçerliği sağlamanın kısıtları arasında toplanan verilerin analiz edilmesi, verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmada yer alan sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklamasına yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada geçerliği ve güvenirliliği sağlamak için, öğretmen görüşleri Ö1., Ö2., Ö3.,... ve Ö10 şeklinde, yönetici görüşleri de Y1., Y2., Y3., ... ve Y10 şeklinde ayrı ayrı kodlanarak doğrudan alıntılara yer verilmiş ve sonuçlar bu alıntılarla desteklenmiştir. Yorumların bulgulara dayalı olarak yapılması da araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğine hizmet etmeye yöneliktir. Öğretmen görüşleri ve yönetici görüşleri ayrı ayrı kodlanarak bulgular bölümünde tablolar halinde sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Veriler analiz edilirken betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda verilerin analizinde sırasıyla verileri kodlama, temaları bulma, kodları ve temaları düzenleme, bulguları tanımlayıp yorumlama (Patton, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2021), şeklinde aşamalar bulunmaktadır. Bu araştırmada da veri analizi süreci bu aşamalara göre yürütülmüştür. Katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak ve her katılımcının görüşleri kodlanarak analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmada içerik analizi yöntemi ile temalar ve alt temalar belirlenerek ortaya çıkan bulgular ana başlıklar altında toplanmış, betimsel analiz kullanılarak kodlar betimlenmiştir. Temalara bağlı belirlenen kodlar kendi içinde tekrar analiz edilerek temalarla ilişkilendirilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1998; Creswell, 2002). Verilerin analizinde alan uzmanlarının eşleştirmeleri ile araştırmacıların eşleştirmeleri karşılaştırılmıştır. Kodlamanın güvenirliliğini belirlemek amacıyla, Miles ve Huberman'ın (1994: 64), [Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] x 100, formülü uygulanmış ve kodlayıcılar arasındaki uyum .78 olarak bulunmuştur. Kodlayıcılar arası güvenirliliğin %70'ten büyük olması, kodlamanın güvenilir olduğunu doğrulamaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Bu sonuç, kodlamanın güvenirliliği bakımından kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde görüş birliği olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda yönetici görüşleri 5 tema, öğretmen görüşleri ise 6 tema altında analiz edilmiş ve bulgular bölümünde tablolar halinde sunulmuştur.

BULGULAR

Çalışma grubundaki 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmen ile yapılan görüşmelerin analizi sonucu elde edilen tema, alt tema ve kodlar tablolar halinde sunulmuştur. Okul yöneticilerinin görüşlerinin analizi sonucu oluşan temalar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Temalar

Katılımcı	Temalar	Görüş Sayısı (f)
Yönetici Görüşleri	Olumsuz etki	9
	Olumlu etki	5
	Tutum	5
	Motivasyon	4
	Empati	2

Tablo 2’de görüldüğü üzere, yönetici görüşlerine göre olumsuz etki, olumlu etki, tutum, motivasyon ve empati olmak üzere beş farklı tema ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin olumsuz etki temasında (n=9) daha çok görüş belirttiği görülmektedir. Bu temalara bağlı alt temalar ile kodlar ayrı ayrı tablolar halinde aşağıda sunulmuştur. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarına olumsuz etkileri ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Olumsuz Etki Temasına Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Olumsuz etki	Performans	Öğretmenin sınıf yönetimi performansı düşer	6(Y3,Y4,Y5, Y6,Y7,Y10)
	Aidiyet	Okula bağlılığı azalır	4(Y1,Y4,Y5,Y7)
	İş doyum	Öğretmen iş doyumunu yaşayamaz	2(Y2,Y5)
	Okul iklimi	Okul iklimi olumsuz etkilenir	2(Y1,Y8)

Tablo 3’te görüldüğü üzere yöneticiler, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi performansına olumsuz etkilerine yönelik olarak; öğretmenin sınıf yönetimi performansı düşer (f=6), okula bağlılığı azalır (f=4), öğretmen iş doyumunu yaşayamaz (f=2), okul iklimi olumsuz etkilenir (f=2) şeklinde görüşler belirtmişlerdir. Katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Öğretmen iş doyumunu yaşayamaz. Çünkü kendisini özgür hissedemez.”(Y2)

“Olumsuz yansımaları olur. Kendini yetiştirmemiş liderlik özelliği olmayan yöneticiler kanunları kullanır. Bu da performansı ve verimi azaltır.” (Y10)

“Öğretmen okuldan soğur. Kendisini okula ait hissetmez. Okuldan bir an önce ayrılmak ister. Tayin ister.” (Y7)

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarına olumlu etkileri ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Olumlu Etki Temasına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Olumlu etki	Performans	Öğretmenlerin sınıf yönetimi performansı olumlu etkilenir	4(Y3,Y6,Y7,Y9)
	Okul iklimi	Öğretmenler yöneticilerden duygusal destek alır	2(Y2,Y7)
	Aidiyet	Okula aidiyet duygusu artar	1(Y7)
	Okul kültürü	Okul kültürü olumlu etkilenir	1(Y3)

Tablo 4’te görüldüğü gibi, olumlu etki temasının alt temalarına ait okul yöneticilerinin belirttikleri görüşler sırasıyla; öğretmenlerin sınıf yönetimi performansı olumlu etkilenir (f=4), öğretmenler yöneticilerden duygusal destek alır (f=2), okula aidiyet duygusu artar (f=1), okul kültürü olumlu etkilenir (f=1) şeklinde sıralanmıştır. Katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazıları şu şekildedir:

“Yöneticilerin ortak karar alması öğretmenlerin sınıf yönetimi performansını olumlu etkiler. Veli şikâyetlerinde okul yöneticisinin öğretmene hissettirmeden sorunu çözmesi öğretmeni motive eder, performansını olumlu etkiler.” (Y3)

“Derse hazırlıklı gelmek performansı olumlu etkiler. Yöneticinin işini doğru ve olumlu yapması öğretmenlerin performansını da olumlu etkiler.” (Y6)

“Okul yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları sonucu öğretmenlerin okul aidiyet duygusu artar.”(Y7)

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarına etkisi ile ilgili motivasyona yönelik yönetici görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Motivasyon Temasına Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Motivasyon	İletişim	İletişim yolları	2(Y1,Y2)
		İşbirliği	2(Y1,Y5)
	Değer görme	Duygu yönetimi	2(Y2,Y7)
		Takdir edilme	1(Y2)

Tablo 5’te görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını motivasyon boyutunda; iletişim yolları (f=2), işbirliği (f=2), duygu yönetimi (f=2) ve takdir edilme (f=1) bakımından etkilemektedir. Katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Yönetici - öğretmen iletişimi güçlü olmalıdır. Yapıcı pozitif dil kullanılması önemlidir, yönetici tutumu motivasyonu artırıcı olmalıdır.” (Y1)

“Öğretmen motivasyonu yükselir. Yönetici kurum kültürü oluşturarak okulu ve sınıfı benimsemesi öğretmenin işini şevkle yapmasını sağlar.”(Y5)

“Kriz yönetebilme becerisi, duygu yönetimi motivasyonu arttırır.” (Y2)

Okul yöneticilerinin tutum ve empati temasına yönelik görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Tutum ve Empati Temasına Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Tutum	Olumlu	Motive edici tutumlar	2(Y1,Y4)
		Güven veren tutumlar	1(Y2)
	Olumsuz	Katı, sert tutum	2(Y3,Y8)
		Baskıcı tutum	1(Y4)
Empati	Öğretmen olmak	Yöneticilerin de öğretmen olması	2(Y3, Y5)

Tablo 6’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin tutum teması altında olumlu ve olumsuz 2 alt tema oluşturulmuş ve bu alt temalar ile ilgili okul yöneticileri motive edici tutumlar (f=2), güven veren tutumlar (f=1), katı, sert tutum (f=2) ve baskıcı tutum (f=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Empati teması altında ise öğretmen olma alt teması altında, yöneticilerin de öğretmen olmasının (f=2) empati bakımından önemli olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

“...yargılamayan güven veren tutumlar.” (Y2)

“Olumsuz tutum ve davranıştan okul iklimi komple etkilenir.” (Y8)

“Yöneticilerin öğretmenleri motive edici tutumları öğretmenin sınıf yönetiminde etkilidir.” (Y4)

“Birlik ve beraberliğin sağlanması idareciliğin ve yöneticiliğin bir arada sentezleyerek yöneticinin de kendisinin bir öğretmen olduğunu unutmadan empati kurarak eğitim süreci içerisinde başarıyı bireysel değil okul ve kurum kültürü anlayışı ile yaptığı takdirde başarı arkasından gelir.” (Y3)

Görüldüğü gibi, okul yöneticileri kendi tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik olarak farklı şekillerde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmada öğretmenlerin görüşleri sonucu oluşan temalar Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Öğretmen Görüşleri Sonucu Oluşan Temalar

Katılımcı	Temalar	f
Öğretmen Görüşleri	Tutum	8
	Olumsuz etki	7
	İletişim	7
	Motivasyon	6
	Güven	6
	Olumlu etki	4

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğretmen görüşlerine göre tutum, olumsuz etki, iletişim, motivasyon, güven, olumlu etki olmak üzere altı farklı tema ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin tutum temasında (f=8) daha çok görüş belirttikleri görülmektedir. Bu temalara bağlı alt temalar ile kodlar ayrı ayrı tablolar halinde aşağıda sunulmuştur. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarına olumsuz etkileri ile ilgili öğretmenlerin görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Tutum Temasına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Tutum	Olumlu	Veli tutumu	4(Ö3,Ö4,Ö8,Ö10)
		Motivasyonel tutum	2(Ö3,Ö5)
		Güven veren tutum	2(Ö5,Ö7)
	Olumsuz	Kinci, dışlayıcı tutum	2(Ö2,Ö5)
		Baskıcı tutum	2(Ö6,Ö7)
		Veli tutumu	2(Ö8,Ö10)

Tablo 8 incelendiğinde, tutum teması altında olumlu ve olumsuz olarak 2 alt tema olduğu görülmektedir. Öğretmenler olumlu tutum olarak, veli tutumu (f=4), motivasyonel tutum (f=2) ve güven veren tutum (f=2), şeklinde görüş belirtmişlerdir. Olumsuz tutum olarak ise kinci, dışlayıcı tutum (f=2), baskıcı tutum (f=2) ve veli tutumu (f=2) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

“...velinin ve yöneticinin olumlu tutumu öğretmeni istekli kılacaktır.” (Ö3)

“Velilerin tutum ve davranışları sınıf yönetimini doğrudan etkiler.” (Ö10)

“Tutanak ve ceza korkusu yaşayan öğretmenlerin ayrıca idarenin kinci ve “kafayı taktım” tutumu öğretmenleri meslekten soğutmaktadır.” (Ö2)

“Dolayısıyla güven veren tutum yanında olumsuz tutum sergilenen okullarda başarısızlıklar, disiplin sorunları artacaktır diye düşünüyorum.” (Ö7)

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik olarak öğretmenlerin olumsuz etki temasına yönelik görüşleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Olumsuz Etki Temasına Yönelik Öğretmenlerin Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Olumsuz etki	Yönetici davranışı	Olumsuz yönetici davranışları	5(Ö1,Ö2,Ö6,Ö8,Ö10)
	Ortam	Sınıf ve okul ortamındaki olumsuzluklar	4 (Ö1,Ö3,Ö8,Ö9)
	Performans	Öğretmenin sınıf yönetimi performansı düşer	4(Ö1,Ö6,Ö8,Ö9)

Tablo 9’da görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi performansına olumsuz etkileri yönetici davranışı, ortam ve performans alt temaları altında incelenmiştir. Olumsuz yönetici davranışları (f=5), sınıf ve okul ortamındaki olumsuzluklar (f=4) ve öğretmenin sınıf yönetimi performansı düşer (f=4), şeklinde görüş belirtilmiştir. Katılımcıların belirttikleri görüşlerden bazıları şu şekildedir.

“Sınıfın tozlu ve pis olması olumsuz etkiler. Öğrencilerin sınıf içerisinde dikkati dağıtmaları olumsuz etkiler. Sıcaklığın aşırı sıcak veya aşırı soğuk olması olumsuz etkiler. Öğretmenin psikolojisinin bozuk olması olumsuz etkiler. Öğretmenin konuya ve alanına hâkim olmaması olumsuz etkiler. Öğrencilerin isteksizliği olumsuz etkiler. Öğretmenin istemediği bir yerde görev yapması olumsuz etkiler.” (Ö1)

“Diğer taraftan başıboş bir okul ortamında olan öğrencilerin hem disiplin sorununun fazlalığından hem de rahatlığından öğretmen sınıf yönetimini sağlamakta olumsuz etkilenmektedir.” (Ö2)

“Okulda öğretmenlerin sınıflarından daha çok zaman geçirdiği yer olan öğretmenler odasındaki hava da öğretmenlerin performansını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.” (Ö8)

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik olarak öğretmenlerin iletişim temasına yönelik görüşleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. İletişim Temasına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
İletişim	Olumlu	Çözüm odaklı iletişim	4(Ö1,Ö4,Ö7,Ö10)
		İletişime açık olmak	3(Ö1,Ö5,Ö8)
		İletişim becerisi	1(Ö9)
	Olumsuz	Kapalı iletişim kanalları	2(Ö5,Ö7)

Tablo 10 incelendiğinde, iletişim temasının olumlu ve olumsuz olarak 2 alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Olumlu olarak öğretmenler; çözüm odaklı iletişim (f=4), iletişime açık olmak (f=3), iletişim becerisi (f=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Olumsuz olarak ise kapalı iletişim kanalları (f=2) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

"...çözüm odaklı ve iletişime açık olmalıdır." (Ö1)

"Okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişim kurması sınıf yönetimini etkiler. Öğretmenler ve idare arasındaki uyum ve olumlu iletişim." (Ö4)

"İletişim becerileri güçlü olmalı diyebilirim." (Ö9)

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik olarak öğretmenlerin motivasyon teması üzerine görüşleri Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Motivasyon Temasına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Motivasyon	Düşük motivasyon	Sınıf yönetimine etki	3(Ö5,Ö9,Ö10)
		Performans etkisi	3(Ö4,Ö6,Ö8)
	Yüksek motivasyon	Sınıf yönetimine etki	1(Ö10)
		Performans etkisi	1(Ö5)

Tablo 11 incelendiğinde, motivasyon temasının düşük motivasyon ve yüksek motivasyon olarak 2 alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Düşük motivasyon olarak sınıf yönetimi (f=3) ve performans (f=3) şeklinde görüş belirtilmiştir. Yüksek motivasyon olarak ise sınıf yönetimi (f=1) ve performans (f=1) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

"Dikkatini işine veremez çünkü kendisini tehdit altında hissetmektedir. Bu da işiyle ilgili motivasyon eksikliği yaratabilir, işine gelirken ayakları geri geri gider. Böyle olunca da derse mutsuz giden öğretmenin sınıf yönetim performansı olumsuz etkilenir." (Ö8)

"Dışsal faktörlerin öğretmenin istediği şekilde gerçekleşmesi motivasyonu daha doğrudan etkilemektedir. Ayrıca hazırbulunuşluk, öğrenci güdülenmesi ve seviyesi de sınıf yönetimi performansını doğrudan etkileyen diğer unsurlardır." (Ö5)

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik olarak öğretmenlerin güven teması üzerine görüşleri Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Güven Temasına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Güven	Performans	Performansa etkisi	3(Ö2,Ö8,Ö10)
	Yönetim	Sınıf ve okul yönetimi	3(Ö3,Ö4,Ö9)
	Verim	Verime etkisi	1(Ö2)

Tablo 12 incelendiğinde, güven temasının performans, yönetim ve verim olarak 3 alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Performans alt temasında performansa etkisi (f=3), yönetim alt temasında sınıf ve okul yönetimi (f=3) ve verim alt temasında ise verime etkisi (f=1) şeklinde görüşler belirtilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

"Öğretmene destek vermesi, öğretmenin arkasında olup güvenli hissettirmesi, gereğinden fazla evrak yüklenmesi öğretmenin sınıf yönetimine ayıracağı zamandan çalar. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişim kurması sınıf yönetimini etkiler." (Ö4)

"Öğretmenlerin idare ile aralarında olumsuz bir iletişim varsa öğretmen kendini asla güvende hissedemez. Kendini güvende hissetmeyen öğretmenler derslerine odaklanamaz. Dikkatini işine veremez çünkü kendisini tehdit altında hissetmektedir. Bu da işiyle ilgili motivasyon eksikliği yaratabilir, işine gelirken ayakları geri geri gider. Böyle olunca da derse mutsuz giden öğretmenin sınıf yönetim performansı olumsuz etkilenir ve sınıfın akademik başarısının etkilenmesi de mümkündür." (Ö8)

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik olarak öğretmenlerin olumlu etki teması ile ilgili görüşleri Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Olumlu Etki Temasına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Olumlu Etki	Yöneticiler	Yöneticilerden kaynaklı olumlu etki	3(Ö1,Ö8,Ö10)
	Ortam	Ortamdan kaynaklı olumlu etki	2(Ö1,Ö4)
	Öğrenciler	Öğrencilerden kaynaklı olumlu etki	1(Ö1)

Tablo 13 incelendiğinde, olumlu etki temasının yöneticiler, ortam ve öğrenciler olarak 3 alt temaya ayrıldığı görülmektedir. Yöneticiler alt temasında yöneticilerden kaynaklı olumlu etki (f=3), ortam alt temasında ortamdan kaynaklı olumlu etki (f=2) ve öğrenciler alt temasında öğrencilerden kaynaklı olumlu etki (f=1) şeklinde görüşler belirtilmiştir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

“Öğretmenin yanında yer alması olumlu etkiler. Öğretmenlerle konuşurken üslubuna ve konuşmasına dikkat etmesi olumlu etkiler. Tüm öğretmenlere eşit mesafede olması olumlu etkiler.” (Ö1)

“Olumlu etkiler. İdare ve öğretmenler arasındaki sağlıklı iletişim öğretmenin kendini güvende hissetmesini sağlar. Bu da mutlu bir şekilde sınıf atmosferine yansır.” (Ö4)

“Tabii ki olumlu etkilemektedir. Öğretmen kendini güvende hisseder. Olumsuz bir durumda arkasında destek olduğunu hisseder.” (Ö10)

Araştırma bulgularında görüldüğü gibi, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz tutum ve davranışları, motivasyonel davranışları, genel tutumları ile empatik yaklaşımları, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını doğrudan etkilemektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarının okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından doğrudan etkilendiğini göstermektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerini esas alarak nitel araştırma yöntemlerine göre gerçekleştirilmesi, farklı katılımcılardan daha derinlemesine verilerin elde edilmesine imkân sağlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarına etkisi, okul yöneticileri ve öğretmenler yönünden farklı boyutlarda ele alınmıştır. Okul yöneticileri yönünden, olumsuz etki, olumlu etki, tutum, motivasyon ve empati alanlarında görüşlere ulaşıırken, öğretmenler yönünden ise, tutum, olumsuz etki, iletişim, motivasyon, güven ve olumlu etki alanında görüşlere ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin görüşlerine göre ve öğretmenlerin görüşlerine göre iki ayrı başlık altında tartışılmıştır.

Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimindeki başarılarını doğrudan etkilemesidir. Can'a (2022) göre, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısı okul yönetiminden doğrudan etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin yeterlikleri, liderlik ve yönetim tarzları da sınıf ortamını etkilemektedir. Örnek olarak, okul yöneticilerinin demokratik, otoriter veya başıboş liderlik tarzlarına sahip olması sınıf yönetimini etkileyebilmektedir. Okul yönetiminin kalitesi ve yöneticilerin öğretmenlere yaklaşım tarzları sınıf yönetimindeki kaliteyi de etkilemektedir. Sınıf yönetimindeki kalite okul yönetiminin kalitesi ile ilişkilidir (Başar, 2016). Aydın'a (2019) göre, eğitim örgütlerinde, eğitim yöneticilerinin tutum ve davranışları, ideolojileri, iletişim yaklaşımları gibi etkenler öğretmenler üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Özdemir'e (2019) göre, bir okulda olumlu tutum ve davranışların benimsenmesi, sınıf yönetiminde de aynı tutum ve davranışların benimsenmesine neden olacak ve sınıf yönetimini olumlu etkileyecektir. Can'ın (2022) belirttiği üzere, okul yöneticilerinin demokratik uygulamaları, veli, öğrenci ve öğretmenlerle iş birliği içerisinde olmaları, öğretmenleri de yönetim sürecine dahil etmeleri, sınıf yönetiminde olumlu etki yaratacaktır. Aydın (2019) ve Turan (2020) ise, okul yöneticilerinin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesinin sınıf ortamına yansıtacağını ve öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısının da bu durumdan olumsuz etkileneceğini belirtmektedirler. Tüm bu çalışmalar, araştırmadaki okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz tutumuna yönelik sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin okul içi her

türlü tutum ve davranışları doğrudan ya da dolaylı olarak sınıfa yansımakta ve öğretmenlerin sınıf yönetimine etki etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarını motivasyon bakımından da desteklemektedir. Çünkü okul yöneticilerinin görüşlerine göre, öğretmenler ile iş birliği içerisinde iletişim kuran okul yöneticileri, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarına olumlu etkide bulunmaktadır. Aynı şekilde okul yöneticilerinin öğretmenler ile iletişim yollarını açık tutmaları da öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını artırmaktadır. Bursalıoğlu'nun (2021) belirttiği gibi, öğretmenler ile demokratik iletişim içerisinde olan okul yöneticileri, sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerine göre, duygularını yönetebilme konusunda okul yöneticileri tarafından desteklenen, değer gören ve takdir edilen öğretmenlerin sınıf yönetimi performansları olumlu etkilenmektedir. Alanyazındaki çalışmalarda da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin, Kocabaş ve Karaköse (2005), eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin işlerine motive olmalarına yardımcı olmaları gerektiğini, Bursalıoğlu da (2021), okul yöneticilerinin okulun veriminden ve etkililiğinden sorumlu olduğunu belirtmektedir. Verimi yüksek bir okul, motivasyonu yüksek başarılı öğretmenlerden oluşur. Çünkü iyi motive olmuş bir öğretmen, okulu hedeflerine ulaştırmada daha etkili olacaktır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Özcan, Türkoğlu ve Şener'in (2010) çalışmasına göre, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında motivasyonları üst düzeyde olan öğretmenlerin maksimum katkıyı sağlayacağı belirtilmektedir. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin okul ortamında öğretmenlerin motivasyonlarını artıracak tutum ve davranışlar sergilemeleri, etkinlikler gerçekleştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yönetici görüşlerine göre motive edici ve güven veren olumlu yönetici tutumları, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını artırıcı etkide bulunmaktadır. Öğretmenler yöneticilerin olumlu tutumlarından etkilenip bunları sınıf ortamına taşıyarak sınıf yönetimi başarılarını da olumlu yönde etkilemektedirler. Demirtaş ve Demirbilek (2019) ile Gündüz ve Saraç'a (2021) göre de okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik tutumlarında güven verici ve motive edici tarzda olumlu tutum sergilemeleri, eğitim ortamının kalitesi ile öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarının artmasına olumlu etki etmektedir. Ulaşılan bu sonucun araştırmanın, öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarını etkileyen yönetici tutumuna yönelik sonuçlar ile benzer olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını artırma konusunda dikkat etmeleri gereken bir diğer faktör de empatidir. Çünkü okul yöneticiliği Türkiye'de henüz bir kariyer mesleği olmayıp öğretmenlikten gelerek icra edilen bir çalışma alanıdır. Bu nedenle de okul yöneticilerinin asıl meslekleri olan öğretmenliği ve öğretmen oldukları gerçeğinden kopmadan hareket etmeleri gerekmektedir. Araştırma sonucunda bazı okul yöneticilerinin bu bağlamda görüş belirttikleri görülmektedir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Güngörmez (2020) ve Karaçolak'a (2022) göre, okul yöneticileri öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında empatik yaklaşırlarsa öğretmenlerin sınıf yönetimi başarıları da olumlu yönde artacaktır.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmen görüşlerine göre en önemli sonuçlardan birisi okul yöneticilerinin tutumlarıdır. Okul yöneticilerinin motivasyonel ve güven veren tutumlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarına olumlu etki gösterdiği öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kinci, dışlayıcı ve baskıcı tutumları da öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Olumlu ve olumsuz tutumun öğretmenlerin sınıf yönetimini etkilemesi konusunda okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri birbirine paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul yöneticilerinin ise bir kısmının, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisine yönelik görüş belirttiği görülmüştür. Öğretmenlerin tutuma verdikleri önemin okul yöneticilerinden daha fazla olduğu da görülmektedir. Aydın, (2019), Özdemir, (2019) ve Turan'a (2020) göre de okul yöneticileri, eğer öğretmenlerin sınıf yönetimi konusunda başarılı olmalarını istiyorlarsa öğretmenlere yönelik tutumlarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Alanyazında ulaşılan bu sonuçlar araştırmadaki öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin tutumuna yönelik sonuçlar ile benzerlik taşımaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre bir diğer önemli sonuç ise okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumsuz tutumlarıdır. Öğretmenlerin olumsuz tutum içerisinde bulunan okul yöneticilerinden sınıf yönetimi konusunda oldukça etkilendikleri görülmektedir. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticileri olumsuz tutum içerisinde oldukları zaman, bu olumsuz tutumlar öğretmenler tarafından sınıf ortamına aktarılmakta, bu durum da sınıf

yönetimini ve devamında sınıf yönetimi başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Aydın (2019), Dilekman (2008), Özbek (2016) ile Özcan, Türkoğlu ve Şener'in (2010) araştırma sonuçlarına göre, insan çevresinden etkilenen bir varlıktır. Sınıf yönetimi de dışsal faktör olarak okul yöneticilerinin tutumlarından doğrudan etkilenmektedir. Özdemir'in de (2017) benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin benimsedikleri ve sergiledikleri tutum ve davranışlar öğretmenlerin okuldaki ve sınıf yönetimindeki tutum ve davranışlarını da belirlemektedir. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumsuz tutumları, literatürdeki sonuçlar ile benzerlik taşımaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan birisi de öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısı bakımından okul yöneticilerinin öğretmenler ile olan iletişimidir. Etkili bir iletişim ile yönetici ve öğretmen arasında ilişki güçlenir ve örgütlerin daha sağlıklı yapıya kavuşması sağlanır. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında kurulan iletişimin güçlü olmaması sınıf ortamını olumsuz etkilemektedir (Tulunay Ateş, 2021). Bu sebeple okul yöneticileri öğretmenlerin fikirlerini almalı, açık iletişim kurmalı, okulun hedefleri paylaşılmalı, öğretmenlerin katılımı sağlanmalı, takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık desteklenmelidir (Cemaloğlu, 2002). Özdemir'e (2019) göre, eğitim örgütlerinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli arasında açık bir iletişim bulunmalıdır. Yine Özdemir (2019) ve Çınar'a (2010) göre açık iletişim, paydaşların birbirlerine karşı ilgili ve saygılı olması anlamına gelmektedir. Paliç ve Keleş'e (2011) göre ise, açık şekilde gerçekleşen iletişim ile eğitim örgütlerinin verimi, etkililiği ve başarısı da olumlu yönde artacaktır. Eğitim örgütlerinde öğretmen sadece öğrenci ile iletişime geçmez. Veli, diğer öğretmenler ve yöneticilerle de iletişime geçer. Öğretmenin veli ve yöneticiler ile olan iletişimi kaçınılmaz olarak sınıfa yansımakta, iletişim güçlü ise sınıf da olumlu etkilenmektedir (Tulunay Ateş, 2021). Görüldüğü gibi, araştırma sonuçları ile benzer şekilde okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin etkililiği, sınıf ortamını ve öğretmenlerin sınıf yönetimini doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticisi ile öğretmen arasında gerçekleşen çözüm odaklı iletişim de öğretmenlerin sınıf yönetiminde karşılaştıkları sorunları aşmalarına yardımcı olacağı için başarılarını artırmaktadır. Tam tersi şekilde kapalı iletişim kanalları da öğretmenlerin sınıf başarılarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir. Buna yönelik olarak Selvi'ye (2007) göre, öğretmenler karşılaştıkları duygusal sorunların aşılmasında yöneticilerden orta düzeyde teşvik görmüşlerdir. Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerden daha fazla duygusal destek görmek istedikleri ve bu konudaki sorunların çözümü için yöneticilerin iletişime açık olmalarını bekledikleri görülmektedir.

Sınıf yönetiminde başarıyı artırıcı yönde etkide bulunan bir diğer sonuç ise motivasyondur. Düşük motivasyon öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını azaltıcı yönde etki yaratırken yüksek motivasyon öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını artırıcı yönde etki etmektedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı yönde çalışmalar gerçekleştirmesi, sınıf başarısını dolayısıyla da okulun başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bursalıoğlu'na (2021) göre, okul yöneticilerinin en önemli görevi eğitim liderliğidir. Etkili bir eğitim lideri öğretmenlerin motivasyonunu yükseltecek ortamlar oluşturmaktadır. Motivasyona yönelik benzer araştırmalardan Kocabaş ve Karaköse (2005); Özcan, Türkoğlu ve Şener'in (2010) çalışmalarında, motivasyonları üst seviyede olan öğretmenlerin okulun başarısını da artırdıkları belirtilmektedir. Sınıftaki genel motivasyonun da öğretmen üzerinde oldukça önemli etkileri vardır. Sınıf ortamında öğrencilerin motivasyonu yüksek bir şekilde okula gelmeleri, öğretmenin öğrencileri öğrenmeye teşvik etme eğilimini artırmaktadır (Hoşgörür, 2021). Okul yöneticilerinin motivasyonu artırıcı çalışmalar yapması, sınıf yönetimi başarısına olumlu yansıtacaktır. Selvi'ye (2007) göre, öğretmenler başarılı olduklarında maddî ve manevî olarak az düzeyde mükâfatlandırılmaktadırlar. Yeterli derecede ödüllendirilmemek öğretmenlerde motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar araştırma sonuçları ile benzer şekildedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin motivasyon artırıcı yönde çalışmalar gerçekleştirmesinin sınıf yönetimindeki dolayısıyla da okul ortamındaki başarıyı artırıcı yönde etki oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısındaki en önemli kavramlardan biri güvendir. Güven, eğitim örgütlerinde başarı konusunda önemli etkenlerden birisidir. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Demirtaş ve Demirbilek'e (2019) göre, kendisini güvende hissetmeyen bir öğretmen sınıf yönetiminde de başarılı olamaz. Gündüz ve Saraç'a (2021) göre ise, güvensizlik ortamı öğretmenin sınıf yönetimi performansını düşürerek öğretmenlerin verimlerini doğrudan etkilemektedir. Kendini güvende hisseden öğretmenler daha verimli olarak yüksek performans göstermektedirler. Sonuç olarak güven ortamının olduğu okullarda sınıf ve okul yönetimi başarısı da olumlu yönde etkilenecektir. Motivasyon artırıcı şekilde olumlu etkide bulunabilen, paydaşlar arasında açık ve etkili iletişim ortamları yaratabilen, sınıf ortamındaki verimin artması için olumlu tutum içerisinde bulunabilen okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarına olumlu yönde katkı sunmaları

beklenmektedir. Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin okul içi tutum ve davranışları öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına doğrudan ya da dolaylı olarak etki etmektedir. Cemaloğlu'na (2002) göre, öğretmenlerle güvene dayalı bir iletişim kurulması, öğretmenlerin meslekî gelişimini desteklemekte, dönüşümcü bir liderlik anlayışı, paylaşılan ve desteklenen bir okul kültürü öğretmenlerin okuldaki performanslarını olumlu etkilemektedir. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilişkisinin güven temelinde olması olumlu katkı sağlamaktadır. Bu nedenle okul ortamında öğretmen, okul yöneticisi, okul personeli, öğrenciler ve hatta veliler arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturulmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Özellikle öğretmenler odası, sınıflar, okul bahçesi, okulun sosyal alanları, yönetim alanları ile okulun yakın çevresi güven ve motivasyon temelinde iletişim, etkileşim ve olumlu ilişkilere dayalı olarak yapılandırılabilir.

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin okul içindeki her türlü tutum ve davranışları, sınıf içi uygulamalar ve öğretmenlerin sınıf yönetimi bakımından oldukça önemlidir. Gül ve Saraç'a (2018) göre, farklı fikirlere saygılı olan, adaletli olan ve yeniliklere açık şekilde demokratik tutum sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını olumlu etkilemektedir. Benzer şekilde Balyer'e (2013) göre, öğretmenler ile öğretimsel konuları konuşabilen, geri bildirim verebilen, takdir edebilen, model olabilen, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik edebilen okul yöneticileri eğitim öğretim ortamı üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır. Bu özelliklere sahip okul yöneticilerinin yetiştirilebilmesi için Balcı'nın (2021) belirttiği gibi, okul yöneticilerine teorik bilgiler yerine okulu nasıl yönetecekleri ile ilgili yeterlikler kazandırılmalı ve okul yöneticilerinin öğretim liderliği bağlamında öğretmenlere destek olması sağlanmalıdır. Araştırma sonucunda, olumlu tutum ve davranışlar sergileyen, öğretmenler ile etkili iletişim kurabilen, motivasyon sağlayabilen ve öğretmenlere güven veren okul yöneticilerinin öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarını olumlu etkilediği görülmüştür. Öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarının artmasına yönelik olarak okul yöneticileri olumlu tutum ve davranışlar sergilemelidir. Ancak, okul yöneticilerinin okul ortamında kendilerinden beklenen olumlu tutum ve davranışları sergileyebilmeleri için her türlü yasal, pedagojik ve fiziksel olanaklar sağlanmalı, okul yöneticiliği mesleki yönden desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Bu amaçla okul yöneticilerinin "okul yönetimi" ve "sınıf yönetimi" alanındaki yeterliklerinin sağlanması öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarını olumlu etkileyebilecektir.

Öneriler

Araştırma sonucuna göre okul ortamında;

1. Öğretmenlerin sınıf yönetimi başarılarının artması için okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik olumlu tutum ve davranışlar içerisinde bulunmalıdır.
2. Öğretmenler ile okul yöneticileri arasında açık ve etkili iletişim kanalları bulunmalı ve okul yöneticileri öğretmenler ile çözüm odaklı iletişim kurmalıdır.
3. Okul yöneticileri kendilerinin de öğretmen oldukları gerçeğinden hareketle öğretmenlere empatik yaklaşım göstermeli ve okulda güven ortamı sağlamalıdır.

Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde okul yönetimi, sınıf yönetimi, liderlik, iletişim, motivasyon vb. konularda yetiştirilmeleri okul içi tutum ve davranışlarına, öğretmenlerin sınıf yönetimi performanslarına olumlu katkılar sağlayabilir. Okuldaki öğretmenler odası, sosyal alanlar, okul bahçesi ve yönetim alanları, okul yöneticileri ile öğretmenlerin güven temelinde etkili iletişim ve geribildirim sağlayabildikleri alanlar olarak tasarlanmalı ve etkili kullanımı sağlanmalıdır. Böylece motivasyonu artan öğretmenlerin öğrencilere yönelik sınıf içi tutum ve davranışları ile sınıf yönetimi de olumlu etkilenmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, A. (2019). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bakır, K. (2021). *Eğitim felsefesi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. doi: 10.52848/ijls.880112
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 181-214.
- Başar, H. (2016). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Can, E. (2022). Sınıf yönetimini etkileyen değişkenler. Bulunduğu eser: Gül, İ., Gündüz, Y. (Ed.) *Sınıf Yönetimi*. (ss. 15-35). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Millî Eğitim Dergisi, Kış-Bahar-2002*, s.153-154. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/milli_egitim_dergisi/153-154/cemaloglu.htm
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Çağlar, Ç. (2014). Sınıf yönetimini etkileyen etmenler. Bulunduğu eser: Çelikten, M., Teyfur, M. (Ed.) *Yapılandırmacı yaklaşıma göre sınıf yönetimi* (ss. 169-184) Ankara: Anı Yayıncılık
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. ve Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Dilekman, M. (2008). Etkili eğitim için etkili öğretmenlik. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 213-221.
- Dirik, M. Z. (2021). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Gül, İ. ve Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10). 155-172.
- Gündüz, Y. ve Saraç, G. (2021). Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi. *Millî Eğitim Dergisi*, 50(232), 335-356.
- Güngörmez, T. (2020). *Ortaöğretim okul müdürlerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri: karma bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Güven, S. ve Karslı, M. D. (2014). Sınıf yönetiminin etkililiğini etkileyen etmenlere ilişkin faktörlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 1-24.
- Hoşgörür, T. (2021). Sınıfta motivasyon. Bulunduğu eser: Cemaloğlu, N., Yenel, K. (Ed.) *Sınıf yönetimi*. (ss. 167-205). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Karaçolak, K. (2022). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öz-yeterlik ve empati algıları arasındaki ilişki*. Tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Sage.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 59-70.
- Özcan, B., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdemir, G. (2019). Sınıf yönetimini etkileyen etmenler. Bulunduğu Eser: Sarıgöz, O., Tösten, R., Baş, M. (Ed.) *Sınıf yönetimi*. (ss. 26-57). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2017). Sınıf ortamını etkileyen sınıf içi ve dışı etkenler. Bulunduğu Eser: Özdemir, M. (Ed.) *Sınıf yönetimi*. (ss. 197-230). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Paliç, G. ve Keleş, E. (2011). Sınıf yönetimine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 199-220.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods. Integrating theory and practice*, (Fourth Edition). Sage Publications.
- Selvi, Ç. (2007). *İlköğretim okullarında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları (Erzincan ili örneği)*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2020). *Genel açıklamalı sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.

- Toprakçı, E. (2017). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tulunay Ateş, Ö. (2021). Sınıf içi iletişim. Bulunduğu eser: Cemaloğlu, N., Yenel, K. (Ed.) *Sınıf yönetimi*.(ss. 119-164). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turan, S. (2020). *Sınıf yönetiminin temelleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Uğurlu, C. T., Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Yıldızlar, M. (2019). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları

Makale Geçmişi	<i>Geliş:</i> 12. 01.2023	<i>Kabul:</i> 25.05.2023	<i>Yayın:</i> 31.05.2023
Makale Türü	Araştırma Makalesi		
Önerilen Atıf	Can, E., & Çınar, C. (2023). Okul yöneticilerinin okul içi tutum ve davranışlarının öğretmenlerin sınıf yönetimi başarısına etkisi. <i>Journal of Research in Education and Teaching</i> , 12(2), ss. 53-67.		