



**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN BİLGİ UÇURMA (İHBARCILIK) DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANSTEZİ**

**Halil İbrahim KILINÇ**

**37183711083**

**Malatya-2020**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN BİLGİ UÇURMA (İHBARCILIK) DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANSTEZİ

**Halil İbrahim KILINÇ**

**37183711083**

**Danışman: Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK**

**Malatya-2020**

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımları İle Öğretmenlerin Bilgi Uçurma (İhbarcılık) Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Halil İbrahim KILINÇ

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımları ile öğretmenlerin bilgi uçurma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Tez konusunun belirlenmesi ve bu aşamaya getirilmesi sürecinde birçok kişinin katkısı olmuştur.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında her zaman yanımda olan, her soruma sabırla cevap veren, beni motive eden, akademik olarak gelişmemi sağlayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK'e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim alanında kendimi geliştirmemi ve bilimsel bir duruş kazanmamı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ'e, Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e, Doç. Dr. Niyazi ÖZER'e, Doç. Dr. Necdet KONAN'a, Doç. Dr. Melike CÖMERT'e ve Dr. Öğr. Üyesi Metin KIRBAÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin hazırlanma sürecinde, bana her zaman destek olan sevgili eşim Nesibe'ye ve bana her zaman neşe kaynağı olan kızlarım Munise ve Melis'e teşekkür ederim.

Bugüne kadar desteklerini benden esirgemeyen, karşılaştığım güçlüklerde benden yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarım Hacı Mehmet PEKTAŞ, Ramazan TETİK ve Kasım AYHAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Malatya, 2020

Halil İbrahim KILINÇ

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLARI İLE ÖĞRETMENLERİN BİLGİ UÇURMA (İHBARCILIK) DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

KILINÇ, Halil İbrahim  
Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Sevim ÖZTÜRK  
Kasım-2020, XIV+70 sayfa

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin yönetimsel yaklaşımları ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma, betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini Malatya ili Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 450 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla, öğretmenlerin bilgi uçurma(ihbarcılık) davranışı ile okul müdürlerinin yönetimsel yaklaşımı arasındaki ilişkiyi incelemek için Celep ve Konaklı (2012) tarafından geliştirilen 16 maddeden oluşan “Bilgi Uçurma Ölçeği” ile Kurt ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen 31 maddeden oluşan “Yönetici Davranışları Ölçeği” ve kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanıldı. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, yüzde, frekans, standart sapma, ve non-parametrik testlerden Kruskal Wallis ve Mann- Whitney U testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar özetle şöyledir:

Okul müdürlerinin daha çok demokratik yönetim tarzını benimsediği görülmüştür. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşlerinde; cinsiyet ve öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, medeni durum değişkeni açısından bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre okul müdürlerini daha az demokratik bulmuşlardır. Branş değişkeni açısından ise sınıf öğretmenleri okul müdürlerini daha demokratik görürken, branş öğretmenleri okul müdürlerini daha otokratik ve ilgisiz görmüşlerdir. Okul kademesi değişkeni açısından ise ilkokul müdürlerinin daha demokratik bir yönetimsel yaklaşım benimsediği

görülmüştür. Öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışlarına ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, çalıştığı okul kademesi, öğrenim durumu ve branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Okul müdürlerinin; ilgisiz yönetim tarzı benimsemesi, öğretmenlerin dışsal bilgi uçurma davranışlarının artmasına, içsel bilgi uçurma davranışlarının ise azalmasına neden olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi Uçurma, İhbarcılık, Yönetim Tarzı, Yönetici Davranışı.



**ABSTRACT**  
**ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL DIRECTORS**  
**'MANAGEMENT APPROACH AND DENUNCIATION (WHISTLEBLOWING)**  
**BEHAVIORS OF THE TEACHER**

**Halil İbrahim KILINÇ**

Inonu University

Institute of Education Sciences

Educational Administration

Graduate Student

The main purpose of this study is to examine the relationship between principals 'managerial approaches and teachers' whistleblowing (whistleblowing) behaviors. This study is a descriptive research. The sample of the study consists of 450 teachers working in primary, secondary and high schools in Battalgazi and Yeşilyurt districts of Malatya province. Quantitative research method was used in this study. The “Whistleblowing Scale” consisting of 16 items developed by Celep and Konaklı (2012) to examine the relationship between whistleblowing (whistleblowing) behavior of teachers and the managerial approach of school principals, and the 31 items developed by Kurt and Terzi (2005). Manager Behavior Scale ”and personal information form were used. SPSS 22.0 package program was used for data analysis. In the analysis of the data, arithmetic mean, percentage, frequency, standard deviation, and non-parametric tests, Kruskal Wallis and Mann-Whitney U tests were used.

The results obtained in the research are as follows:

It has been observed that school principals mostly adopt the democratic management style. Teachers' opinions on the management style of school principals; While there was no significant difference in terms of gender and educational status variables, single teachers found school principals less democratic than married teachers in terms of marital status variable. In terms of branch variable, while classroom teachers see school principals as more democratic, branch teachers see school principals as more autocratic and indifferent. In terms of the school grade variable, it was observed that primary school principals adopted a more democratic administrative approach. Teachers' opinions on whistleblowing (whistleblowing) behaviors; No significant difference was found in terms of gender, marital status, professional seniority, school level, education level and branch variable. School principals; It has been found that

adopting indifferent management style causes teachers to increase their external whistleblowing behaviors and to decrease their internal whistleblowing behaviors.

**Keywords: Whistleblowing, Denunciation, Management Style, Managerial Behavior.**





## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY FORMU .....	i
ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xiv

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Problem Cümlesi .....	5
1.3.1. Alt Problemler .....	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.6. Tanımlar .....	6

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yönetim Olgusu ve Tarihçesi.....	7
2.2. Yönetim Kuramları .....	8
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları .....	8
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları .....	10
2.2.3. Modern Yönetim Kuramları .....	11
2.3. Yönetici ve Yönetici Rollerini .....	11
2.4. Yönetimin İşlevleri.....	12
2.4.1. Karar Verme .....	12
2.4.2. Planlama .....	13
2.4.3. Örgütlenme .....	13
2.4.5. İletişim.....	13

2.4.6. Eşgüdümleme .....	14
2.4.7. Değerlendirme .....	14
2.5. Yönetimde Güç Kaynakları.....	14
2.5.1. Yasal Güç .....	14
2.5.2. Zorlayıcı Güç.....	15
2.5.3. Ödül Gücü .....	15
2.5.4. Uzmanlık Gücü.....	15
2.5.6. Karizmatik Güç .....	15
2.6. Yöneticilerin Benimsediği Yönetim Tarzları.....	15
2.6.1. Demokratik yönetim tarzı.....	16
2.6.2. Otoriter yönetim tarzı .....	17
2.6.3. İlgisiz-serbest bırakıcı yönetim tarzı .....	18
2.7. Bilgi Uçurma.....	19
2.7.1. Bilgi Uçuran Kavramı .....	19
2.7.2. Bilgi Uçurmanın Nedenleri .....	20
2.7.3. Bilgi Uçurmanın Özellikleri.....	20
2.7.4. Bilgi Uçurmanın Türleri.....	20
2.7.4.1. İçsel Bilgi Uçurma .....	21
2.7.4.2. Dışsal Bilgi Uçurma.....	21
2.7.5. Bilgi Uçurmanın Yöntemleri.....	21
2.7.6. Bilgi Uçurmayı Etkileyen Faktörler .....	21
2.7.6.1. Kişisel Faktörler.....	21
2.7.6.2. Durumsal Faktörler .....	21
2.7.6.3. Örgütsel Faktörler .....	22
2.7.6.4. Kültürel ve Etik Faktörler .....	22
2.7.7. Bilgi Uçurma Süreci.....	22
2.7.8. Bilgi Uçurmanın Avantajları ve Dezavantajları .....	23
2.8. İlgili Araştırmalar.....	23

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli .....	27
3.2. Evren ve Örneklem .....	27
3.3. Veri Toplama Aracı.....	30

3.4. Verilerin Analizi.....	31
-----------------------------	----

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUM**

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	33
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	34
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	43
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	44
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	52

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE TARTIŞMA**

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum.....	54
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum .....	54
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum .....	56
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum.....	57
5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum.....	59

## **BÖLÜM VI**

### **ÖNERİLER**

6.1. Uygulayıcılar için Öneriler .....	60
6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	60

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>61</b>
----------------------	-----------

<b>EKLER .....</b>	<b>64</b>
--------------------	-----------

Ek 1. Ölçekler.....	64
Ek 2. Ölçek Kullanım İzinleri .....	67
Ek 3. Örnekleme Dahil Edilen Okullar .....	69
Ek 4. Ölçek Kullanma İzin Onayı .....	70

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Battalgazi ve Yeşilyurt İlçelerinde Bulunan Okul ve Öğretmen Sayısı .....	27
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullara Dağılımına İlişkin Veriler .....	28
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler .....	29
<b>Tablo 4.</b> Ölçek Ortalamasını Değerlendirme Aralığı .....	30
<b>Tablo 5.</b> Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı (Can, 2018:391).....	31
<b>Tablo 6.</b> Bilgi Uçurma ve Yönetim Tarzı Ölçeklerinin Güvenirlik Testi Sonuçları.....	31
<b>Tablo 7.</b> Okul Müdürlerinin “Yönetimsel Yaklaşımları”na İlişkin Analiz Sonuçları .....	33
<b>Tablo 8.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin ”Cinsiyet” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları.....	34
<b>Tablo 9.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Cinsiyet</i> ” Değişkeni Açısından (Mann-Whitney U Testi) Analiz Sonuçları .....	35
<b>Tablo 10.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin ”Öğrenim Durumu” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları .....	35
<b>Tablo 11.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Öğrenim Durumu</i> ” Değişkeni Açısından (Mann-Whitney U Testi) Analiz Sonuçları .....	36
<b>Tablo 12.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Medeni Durum</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları .....	36
<b>Tablo 13.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Medeni Durum</i> ” Değişkeni Açısından (Mann-Whitney U Testi) Analiz Sonuçları .....	37
<b>Tablo 14.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Brans</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları.....	38
<b>Tablo 15.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Brans</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Mann-Whitney U Testi) .....	38

<b>Tablo 16.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Kidem</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları .....	39
<b>Tablo 17.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Kidem</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Kruskal Wallis Testi).....	40
<b>Tablo 18.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Okul Kademesi</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları .....	41
<b>Tablo 19.</b> Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “ <i>Okul Kademesi</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Kruskal Wallis Testi) .....	42
<b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Analiz Sonuçları.....	43
<b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “ <i>Cinsiyet</i> ” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları .....	44
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “ <i>Cinsiyet</i> ” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi) .....	44
<b>Tablo 23.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “ <i>Öğrenim Durumu</i> ” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları .....	45
<b>Tablo 24.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “ <i>Öğrenim Durumu</i> ” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi) .....	46
<b>Tablo 25.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “ <i>Medeni Durum</i> ” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları.....	46
<b>Tablo 26.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “ <i>Medeni Durum</i> ” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi) .....	47
<b>Tablo 27.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “ <i>Branş</i> ” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları .....	47
<b>Tablo 28.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “ <i>Branş</i> ” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi) .....	48
<b>Tablo 29.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “ <i>Kidem</i> ” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları.....	49

<b>Tablo 30.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “ <i>Kıdem</i> ” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Kruskal Wallis Testi) .....	50
<b>Tablo 31.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “ <i>Okul Kademesi</i> ” “Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları .....	51
<b>Tablo 32.</b> Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “ <i>Okul Kademesi</i> ” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Kruskal Wallis Testi).....	51
<b>Tablo 33.</b> Okul Müdürünün Yönetimsel Yaklaşımı İle Öğretmenlerin Bilgi Uçurma (İhbar) Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları .....	52

## KISALTMALAR

- AB : Avrupa Birliği.  
ABD : Amerika Birleşik Devletleri  
MEB : Millî Eğitim Bakanlığı.  
YDÖ : Yönetici Davranışı Ölçeği.



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, problemin amacına, problemin önemine, problem cümlesi ve alt problemlere, sayılılara, sınırlılıklara, tanımlara ve kısaltmalara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Okulun amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, okul müdürünün yöneticiliğe bakışı ve sergilediği yönetsel özellikler, eğitimin kalitesini ve sürdürülen ilişkilerin niteliğini etkiler. Okul müdürünün sergilediği yönetsel yaklaşım, sadece okul ortamında paylaşılan vizyon ve değerler ile okulun belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışan personelin beklentilerinin karşılanması, grup içinde olumlu bir iletişimin sağlanması ve okulda olumlu bir iklimin oluşmasını da belirler. Dolayısıyla, bir okul müdürünün başarısı; sahip olduğu teknik ve kavramsal güç yanında büyük ölçüde sergilediği yönetsel yaklaşım ile okul çalışanlarını etkileyerek okulun amaçları doğrultusunda davranış sergilemelerini sağlama yeteneğine bağlıdır (Teyfur, 2011).

Okul müdürleri, okulun hem iç, hem de dış ögelerinden gelen beklentileri karşılamak durumundadır. Bir yandan yönetsel iş ve işlemleri yürütürken, bir yandan da okulda karşılaşılan sorunlara karşı çözüm üretmek durumundadır. Sorunların çözümünde alternatif yaklaşımlar uygulayabilen okul müdürleri, nitelikli ve farkındalığı yüksek yöneticiler olarak kabul edilmektedir. Araştırmalar, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı benimseyen okul müdürlerinin, okuldan beklentileri karşılamada daha başarılı oldukları, işbirliğine açık, iletişime ve ekip çalışmasına önem verdiklerini gösterirken; beklentileri karşılayamayan okul müdürlerinin ise otoriter ve katı bir yönetim anlayışı benimsediklerini ortaya koymaktadır (Sezer ve Akan, 2018).

Örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen temel unsur yöneticidir. Yöneticinin yetkiyi kullanım biçimi, yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmendir (Terzi ve Kurt, 2005). Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün sahip olduğu yapıyı ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 2018). Bazı yöneticiler bütün yetkiyi elinde toplayıp, örgütle ilgili tüm kararları kendisi alırken bazı



yöneticiler astlarını da karar alma mekanizmasına dahil eder. Kimi yöneticiler ise örgütte astlarını tamamen serbest bırakarak tüm inisiyatifi onlara bırakır. Üstüner'e (2016) göre yöneticinin yönetim tarzını, yönettiği insanlar hakkındaki önyargıları, kişilik özellikleri, çalıştığı örgütün yapısı, çalıştığı örgütün amaçları, yapılan işin niteliği, çalışan insanların özellikleri, zaman gibi özellikler etkiler.

Yönetici, işgörenlerinin duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede bilindik uygulamaları ve otorite kaynaklarını aşması gerekir. Çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlayabilmeli ve onların enerjilerini örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir (Aydın, 2018). Örgüt çalışanlarını etkilemek kolay değildir. Bir eğitim yöneticisi, yetkisinden çok etkisini kullanmalıdır (Bursalıoğlu, 2014). Aydın (2018)'e göre; yöneticilerin, çalışanların bireysel özelliklerine göre farklı durumlarda ve farklı koşullarda farklı yöntemler kullanmaları gerekir ve yöneticiler çalışanları etkilemede; iş göreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve planlama gibi yöntemleri kullanabilirler.

Örgütlerde yöneticiler; demokratik yönetim tarzı, otokratik yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzından birini benimseyebilirler. Demokratik yönetim tarzında, insana ve işe verilen önem en üst düzeydedir, çalışanların kararlara katılımı sağlanır, ekip ruhu ve ekip çalışması vardır. Bu yönetim tarzında yöneticiler işleri kontrol eden kişidir (Aytürk, 1999). Başaran (2000)'e göre demokratik yönetim tarzında yönetici yasal ve doğal gücünü astları ile paylaşır ve gücünü astların etkilenme isteğinden alır. Demokratik yönetim tarzında hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de kişilerin ihtiyaç ve arzularının karşılanması için azami çaba sarf edilmeli ve dengede tutulmalıdır. Demokratik yönetim tarzına sahip okul müdürlerinin olası davranışları; öğretmenlere güvenme ve kendi başlarına karar alabilmelerine fırsat verme, eleştiriye açık olma ve kendisine yönelik eleştirileri dinleme, okulun amaçlarını öğretmenler ile birlikte belirleme, kararları olabildiğince beraber alma, yapıcı davranışlarda bulunma, bilgi kanallarının açık olması aynı zamanda da bilgiyi paylaşma gibi davranışlardır (Üstüner, 2016). Demokratik okul müdürleri elindeki gücü öğretmenler ile paylaşır, onların kendi başlarına karar almalarını destekler (Kahraman, 2019).

Otoriter yönetim tarzı, çalışana değil daha çok yapılan işe önem veren ve insanı bir makineye benzeten bir yönetim tarzıdır. Kararları yönetici verir ve astlar uygular. Astlar alınan kararlarda söz sahibi değildir. Erdoğan'a (2014) göre otoriter yönetici

örgütsel hedeflere azami derecede ulaşmaya çalışır ancak çalışanların ihtiyaçları ve mutlu olmalarını önemsemez.

Otoriter yöneticilerin genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Türkel, 1999):

- Yapılan her işi kontrol etmek ister.
- Emirlere eksiksiz olarak uyulmasını ister.
- Çalışanları takdir etmenin yarar getirmedğini ve çalışanların aldıkları ücretin bunu karşıladığını düşünür.
- Çalışanlara güvenmez ve bu yüzden otoritesine karşı gelinmesini istemez.

Otoriter yöneticiler itaat, sadakat, role sıkı uyum, ısrarcı, üstün, istismar eden, korku yaratan, keyfi ve kesin kural olarak dokuz özellik taşırlar. Askeriye veya cezaevi gibi, kuralların çiğnenmesinin sorun olacağı, sıkı kuralların olduğu örgütler genellikle otoriter yöneticilere sahiptir. Bu yönetim tarzında astlar kural odaklı ise sorun olmaz ancak yüksek statü ve eğitime sahip kişiler bu durumu sorgular (Bass, 2008; Akt. Şat, 2018).

Otoriter yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerde bütün kararları yönetici aldığı için, astların kendilerini geliştirme şansları yoktur. Yönetici astlarını değerlendirirken kişisel davranır. Bu tip yöneticilerin sürekli işin başında durmaları gerekir çünkü onlar olmadığında işlerin yürümesi mümkün değildir (İlgar, 1996).

İlgisiz-Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzını benimseyen yöneticilerin varlığı ile yokluğu belli değildir. Örgütte görev dağılımı yapmazlar. Ayrıca örgütte meydana gelen çatışmaları çözmekten kaçarlar. Astlara tamamen serbestlik tanıyan bu yönetim tarzında yöneltme ve yönlendirme azdır. Astlar kendi haline bırakılmışlardır ve her ast kendi amaç, plan ve programına sahiptir. Serbest bırakıcı yönetim tarzında astlar kendi amaçlarını belirler ve kendi kararlarını kendileri verebilir. Yönetici kendisini örgütteki diğer kişiler gibi görerek, astların serbest hareket etmelerine izin verir. Ancak bu bireysel hareketler sonucunda grup üyeleri farklı noktalara kayabilir Serbest bırakıcı yönetim tarzı; alınan kararların sonucundan sorumlu olmasına rağmen karar alma süreçlerine minimum katılım konusunda rahat olan yöneticiler için çekicidir Bu yönetim tarzında yönetici kesin ve açık hedefler veremez, işleri daha çok gidişatına bırakır. Astlar ile birlikte çalışmaz ve onlara gereğinden fazla sorumluluk verir. Kendine inancı olmayan yönetici tipidir. Bu tip yöneticilerle çalışan astların morali düşük, üretkenliği azdır. Çalışanlar arasında da sorunlar vardır. İlgisiz yönetim tarzında, yöneticilerin

örgüte ve astlara karşı ilgisiz davranmalarının sebebi yeterli yeteneğe ve bilgi birikimine sahip olmamalarıdır. Çevrelerine karşı vurdumduymaz olan bu yöneticiler sorumluluk almadan sadece gerekli rolleri yerine getiren yönetici tipidir. Sorunları görmezden gelir, kimin çalıştığını kimin çalışmadığını bilmez (Kahraman, 2019). İlgisiz-serbest bırakıcı yönetim tarzını benimseyen yöneticiler; okul başarısını önemsemez, öğretmen duygularını dikkate almaz ve sorunları görmezden gelirler (Üstüner, 2016).

İlgar (1996)'a göre yöneticiler hangi tipi seçeceklerine karar verirken, kendi özellikleri, değer yargıları ve beklentileri; astların özellikleri, kendilerine güveni ve beklentileri ile mevcut duruma, var olan sorunun niteliği gibi durumları dikkate almalıdır. Yönetici, çeşitli durumlarda çeşitli yönetim tarzını sergileyebilir.

Bilgi uçurma (ihbarcılık) genel anlamda örgüt içinde meydana gelen olumsuz bir hareketi, suçu veya hatayı düzelterek veya engelleyeceğine inanılan bir kişiye veya bir kuruma duyurmak olarak ifade edilebilir. Bir örgütte, yanlış gören işgören, bu yanlışın düzeltilmesi için, örgüt içindeki bir yetkiliye gidebileceği gibi, bu yanlış örgüt dışına da taşıyabilir. Özellikle Enron, WorldCom ve Tyco gibi Amerikan ekonomi devlerinin düşüşü ile gündeme gelen bilgi uçurma, aslında 1980'li yıllardan beri ABD'de önemini sürdürmektedir (Miceli, Rehg, Near ve Ryan, 1999; Gundlach, Douglas ve Martinko, 2003).

Bilgi uçurma, neticeleri sakıncalı olan faaliyetler hakkında üçüncü şahıslara bilgi verme olarak ifade edilmektedir. Daha geniş kapsamı ile bilgi uçurma, bir iş görenin, örgüt içinde, işverenin bilgisi dahilinde yapılan yasa dışı, etik dışı veya gayr-ı meşru faaliyetleri, bu faaliyetlere karışarak iç veya dış otoritelere duyurması durumudur (Miceli ve Near, 1985). Örgüt içinde yapılan hatayı, etik veya yasa dışı faaliyeti duyuran kişiye bilgi uçuran (Whistle-blower) denir. Bilgi uçuran kişi farklı amaçlarla bu eylemi gerçekleştirebileceği gibi, herhangi bir örgütün eski veya halen çalışmakta olan çalışanı olabilir (Gökçe, 2014:262).

Bilgi uçurma eyleminin esas konusu hukuka ve etik değerlere aykırı işlem ve faaliyetlerdir. Hukuk dışı eylemler, öncelikle, yasal mevzuatlara olan aykırılıklar veya yasal mevzuatların açıkça ihlal edilmesi, toplumca belirlenen eğitim, sağlık ve güvenlik kurallarına, insanların doğuştan veya sonradan sahip oldukları temel hak ve özgürlüklere aykırılık gibi faaliyetler olabilir (Baltacı ve Balcı, 2017; Lennane, 1993).

Örgüt çalışanlarının ahlak anlayışı ve inandığı değerler kadar, örgüt yöneticilerinin yönetim tarzı da çalışanların nasıl bir bilgi uçurma davranışı göstereceklerini belirler.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

## **1.3. Problem Cümlesi**

Okul müdürünün yönetsel yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.3.1. Alt Problemler**

1. Okul müdürleri ne tarz bir yönetsel yaklaşım sergilemektedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürünün sergilediği yönetsel yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında; cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, branş, mesleki kıdem ve okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Öğretmenler ne tarz bir bilgi uçurma (ihbar) davranışı sergilemektedir?
4. Öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbar) davranışları; cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, branş, mesleki kıdem ve okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermekte midir?
5. Okul müdürünün yönetsel yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbar) davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

## **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

1. Araştırmada alınan örneklemin, evreni temsil ettiği; okul müdürleri ve öğretmenlerin, ölçek sorularını samimi ve doğru bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, okul müdürünün yönetsel yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmada yeterli olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırmanın bulguları, araştırma sınırlılıkları kapsamındadır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma, Malatya merkez Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liseler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında bu okullarda görev yapmakta olan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
3. Okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımları ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışları ile ilgili bulgular, çalışmada kullanılan ölçme araçlarının maddeleriyle sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Bilgi Uçurma (İhbarcılık):** Örgütlerde, ortaya çıkan yanlış davranışların veya yetkilerin kötüye kullanılmasının ilgili kişilere bildirilmesidir (Öztürk, 2019).

**Okul Müdürü:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesinden sorumlu kişidir (Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği, 2018).

Bu araştırmada okul müdürü; ilkokul, ortaokul ve liselerde yönetici olarak çalışanlar özel anlamında kullanılmıştır.

**Öğretmen:** Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında, eğitim ve öğretim hizmetlerini yürüten kişidir (MEB, 2018).

Öğretmen kavramı bu araştırmada; ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler özel anlamında kullanılmıştır.

**Yönetim:** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki madde ve insan kaynaklarını kullanma sürecidir (Balcı, 2005).

**Yönetsel Yaklaşım:** Bir yöneticinin davranışlarının bir fonksiyonu olarak, kişilerin kişilikleri, tutumları ve deneyimlerinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan ve yönetimin “nasıl” olduğunu açıklayan kavramdır (Balcı, 2005).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yönetimin tanımı yapılmış, yönetim kuramları, yönetici, yöneticinin rolleri ve yönetim tarzları ile bilgi uçurma, bilgi uçuran, bilgi uçurma nedenleri ve bilgi uçurma türleri hakkında bilgi yer almaktadır.

#### 2.1. Yönetim Olgusu ve Tarihçesi

İnsanların toplumsallaşması örgütlerle yaşamayı zorunlu hale getirmiştir. Değişen ve gelişen dünyada insanlar eğitim, sağlık, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarından dolayı birçok örgütle etkileşim içindedir. İhtiyaçların giderilmesi için bir planlama, koordinasyon, örgütlenme ve etkileşime gerek vardır. Bunun sürdürülmesi bir yönetim sürecini gerektirir.

Yönetim olgusu, birçok bilim dalının ilgi alanına girdiğinden farklı tanımları vardır. Bunun nedenleri; yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olması ve yönetimi tanımlayanların yönetimin biçimine ilişkin inançlarının farklı olmasıdır. Yıldırım (2014) yönetimi başkalarına iş yaptırma olarak tanımlarken, Draft (1997) örgütsel amaçlara etkili ve verimli olarak ulaşmak için kaynakların kullanılması olarak tanımlamıştır. Follet ise yönetimi, insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlamıştır. Erdoğan (2014) ise yönetimi bir bilim ve sanat olarak açıklamıştır (Akt: Kahraman, 2019). Hodgetts yönetimi, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için eldeki tüm imkan ve kaynakların kullanıldığı ve örgütün geleceği için sonuçların değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır (Akt. İşeri, 2019).

Yönetim; örgütlerin önceden belirlenen hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için eldeki insan ve madde kaynaklarını kullanarak; yapılacak işleri kararlaştırılması, planlanması, koordinasyonunu sağlaması, kontrol etmesi ve yapılan işlerin sonucunun değerlendirilmesi sürecini kapsar.

Yönetimin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Ducker'e göre yönetim 20. yüzyılın en önemli buluşlarından birisidir. Bursalıoğlu'na göre yönetim en eski bilimdir ve insanlar tarih boyunca hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Başaran'a göre insanların birlikte yaşamaya başlamalarıyla yönetim olgusu da başlamıştır (Akt: Kahraman, 2019).

İlkel toplumlarda insanlar, kendilerini korumak ve avlanmak için dayanışma içerisinde olmuşlardır. M.Ö 5000 yıllarında Sümerliler tarafından tutulan kayıtlardan yönetimin geçmişinin ne zamana kadar uzandığı görülmektedir (İşeri, 2019). Mısırlılar, M.Ö.4000’li yıllarda yapılan Mısır piramitlerinin yapımında yüzbinlerce insanı çalıştırmış ve planlama, örgütleme, kontrol, yönetimde dürüstlük, halka iyi davranma, yazılı dilekçe ve danışman kullanma yöntemlerini kullanmışlardır (Kahraman, 2019; İşeri, 2019). Tabi ki böyle bir çalışmayı organize edenler yöneticilerdir. Sun Tzu’nun Savaş Sanatı, Platonun Devlet, İbni Haldun’un Devlet ve Machivelli’nin Prens adlı eserlerinde devlet yönetiminden bahsedilmiştir. (Kahraman, 2019). Sanayi devriminden önceki dönemlerde yönetim genelde devlet yönetimi olarak ele alınmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte insan gücü yerine makine gücü önem kazanmış, üretim ve ticaret artmıştır. Yönetim, ürün ve hizmet üretilen tüm örgütlerinde konusu haline gelmiştir (Kahraman, 2019). Yönetimin bilimselleşmesi ve önemini kazanması konusunda günümüze gelişi ile ilgili süreçte, yönetim kuramları üzerinde durulmuştur.

## **2.2. Yönetim Kuramları**

Yönetim alanında alanyazın incelendiğinde yönetim kuramları; klasik yönetim kuramları, neo-klasik yönetim kuramları ve modern yönetim kuramları olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### **2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları**

Geçmiş 1800’li yıllara dayanan klasik kuramın etkisi, daha çok karmaşık örgütlerde görülmektedir. Klasik kuramın gelişiminde bürokrasi, yönetim ve bilimsel yönetim kuramları rol almıştır. Bunlar birbirinden bağımsız olarak gelişmiş olsalar da özünde pratik etkileri aynıdır. Örgütleri mekanik yapılar olarak algılamışlardır ve benzer hipotezlere dayanmaktadırlar (Aydın, 2018). Klasik yönetim kuramı ilk önce, çalışanların iş bölümü yaparak ve işinde uzmanlaşarak verimliliklerinin artırılabilceğinden bahseden, Adam Smith tarafından 1776’da yayımlanan “Ulusların Zenginliği” adlı kitapta hissedilmeye başlandı (Levent, 2014: 90)

Bürokrasi kuramının aksine “Yönetim Süreci Kuramı” örgütlerin uygulamayı gerçekleştirmeleri üzerinde durmuştur. Henri Fayol’a göre bir örgütü tanımanın en iyi yolu, örgütün yönetim aygıtını incelemektir. Bunun için planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve kontrole önem vermiştir. Luther Gulick yönetim sürecini bir

bütün olarak görmüş ve planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme olarak gruplandırmıştır. Lyndall Urwick ise örgüt yapısında yeterlilik, moral, otorite ve liderlik konusu üzerinde durmuştur. Henry Fayol tarafından geliştirilen “Yönetim Süreci Kuramı” örgütü bir bütün olarak ele almış, çalışanların bir bütünlük oluşturmaları gerektiğini savunmuştur (Sustam, 2018). Fayol yönetsel süreçleri planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak ayırmıştır (Aydın, 2018:101).

Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi kuramının temelinde karışıklıklardan ve kararsızlıklardan kurtulma isteği yatar. Urwick’e göre; çağdaş uygarlığın karmaşıklığından bürokrasi doğmuştur. Bu karmaşıklık giderilmedikçe bürokrasi var olacaktır. Max Weber’e göre bürokratik örgütlerdeki bölümler arasında net bir iş bölümü vardır ve bu da ileri derecede uzmanlaşmayı gerektirir. Bürokratik örgütlerde hiyerarşik bir yapı bulunur. Ast-üst ilişkisinin sınırı açık olarak tanımlanmıştır. Bu örgütlerin işleyişi belli karar ve yönetmeliklerle sağlanır. Böylece işleyişte tekdüzelik sağlanır ve personel değişse de işleyişte süreklilik devam eder. Örgüt içi ilişkilerde duygusallıktan ve önyargılardan arındırılmış nesnel bir tutum benimsenir. Bürokratik örgütlerde işe alınmada temel ölçüt teknik yeterliliktir. Siyasal, ailesel v.b özellikler temel ölçüt olarak kullanılmadığından çalışanlar sürekli bir iş imkanına sahip olurlar. Bu ilkeler, akılcı karar vermeyi ve yönetsel etkililiği en üst seviyeye çıkarırken, çalışanların işinde uzmanlaşması teknik olarak doğru karar vermeyi sağlar (Aydın, 2018).

Henry Fayol tarafından geliştirilen “Yönetim Süreci Kuramı” örgütü bir bütün olarak ele almış, çalışanların bir bütünlük oluşturmaları gerektiğini savunmuştur (Sustam, 2018). Bürokrasi kuramının aksine “Yönetim Süreci Kuramı” örgütlerin uygulamayı gerçekleştirmeleri üzerinde durmuştur. Henri Fayol’a göre bir örgütü tanımanın en iyi yolu, örgütün yönetim aygıtını incelemektir. Bunun için planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrole önem vermiştir. Luther Gulick yönetim sürecini bir bütün olarak görmüş ve planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme olarak gruplandırmıştır. Lyndall Urwick ise örgüt yapısında yeterlilik, moral, otorite ve liderlik konusu üzerinde durmuştur. Fayol yönetsel süreçleri planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak ayırmıştır (Aydın, 2018:101).



Bilimsel Yönetim Kuramında ise Frederick Taylor; verimliliği artırmak, çalışanların uyumu ve çalışanların uzmanlaşp, uzmanlaştıkları işlerde çalışması gerektiğini savunup bunun için bilimsel araştırmalara ağırlık vermesi gerektiğini savunmuştur (Sustam, 2018).

### 2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları

İnsanı mekanik bir varlık olarak ele alan Klasik Yönetim Kuramının aksine Neo-Klasik Yaklaşımlar insanı psiko-sosyal bir varlık kabul etmiştir. Bu kuramın gelişmesinde E.Mayo, D.McGregor, F.Roethlisberger, K.Lewin, A.Maslow, C.Bernard, R.Likert ve C.Argyris gibi isimler katkıda bulunmuştur (Sustam, 2018:9)

Douglas McGregor, yöneticilerin çalışanlara ilişkin görüşlerini Teori X ve Teori Y olarak ayırmıştır. Teori X'e göre çalışanlar çalışmayı sevmezler ve doğal olarak işten kaçınırlar. Bundan dolayı çalışanlar yönlendirilmeli ve gerekirse zorlanmalıdır. Teori Y'e göre ise işgörenler işi oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal algılarlar ve bu yüzden ortalama bir çalışan sorumluluk üstlenebilir (Robinson ve Judge, 2017: 206-207).

Hawthorne araştırmalarını yapan Elton Mayo'ya göre daha iyi bir toplum, ileri görüşlü yönetici ve işadamlarının liderliğinde gerçekleşecektir. Hawthorne araştırmaları; işçilere gösterilen tutum ve davranışın, dinlenme ve ücretlerden daha önemli olduğu sonucunu çıkarmıştır. Örgüt veriminin sadece formal yapılarla değil informal yapılarla da gerçekleşebileceğini gösterdi. Okullarda demokratik bir yönetimin sağlanması hem okullardaki verimin değerlendirilmesini kolaylaştıracak hem de öğretmenlerin duygu ve heyecanlarının varlığını hesaba katacaktır (Bursalıoğlu, 2016).

Bernard, yetki ve sorumluluk görüşleri üzerinde durmuştur. Örgütün öğelerini; ortak amaç, hizmet isteği ve iletişim olarak üçe ayırmıştır. Bu öğeler birbirlerine bağımlıdır. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve üye ihtiyaçlarının karşılanmasıyla örgütün ömrü daha uzun olur. Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması örgütteki verimi artırır. Okullardaki öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması verimi artırır. Okullarda yöneticiler yetkilerinden çok etkilerini kullanmalılar. Yönetici sadece ölçüler icat eden değil, aynı zamanda bu ölçüleri yaratan kişidir (Akt: Bursalıoğlu, 2016).

### 2.2.3. Modern Yönetim Kuramları

Diğer yönetim kuramlarının bir sentezi olan modern yönetim kuramı, insanı örgütün temel öğelerinden biri olarak görüp, çalışanların kendileriyle ilgili alınacak her türlü karara katılımının sağlanması anlayışını savunur. Çalışanlara örgütün amaçları benimsetilirken çalışanların ihtiyaçları da karşılanmalıdır. Bu kuram; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak ikiye ayrılır. Sistem yaklaşımı, örgütlere bir makine sistemi olarak bakar ve bu sistemi oluşturan parçaların birbiriyle ilişkili olmasını savunurken, durumsallık yaklaşımı ise sürekli değişen durumlara uygun yönetim tarzının belirlenmesi gerektiğini savunur (Sustam, 2018).

C. Shannon ve W. Weaver tarafından geliştirilen enformasyon teorisi ile örgütlerde gerektiğinde kullanılacak ve yöneticinin ihtiyacı olan enformasyonu sağlayacak bir sistemin kurulmasından bahsedilmiştir. Alttan gelen enformasyon duygusal ve kişisel, üstten gelen enformasyon da rasyonel ve teknik olduğundan arada kalan yönetici ve müfettişler sıkıntıya düşebilir. Örgütlerde kurulan enformasyon modeli, iletişimi artırıcı nitelikte olmalıdır. Yönetim süreçlerinin hızlı ve doğru bir şekilde sürmesi için elektronik besleme teknikleri kullanılmalıdır (Bursalıoğlu, 2016).

### 2.3. Yönetici ve Yönetici Roller

Yönetici; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan yapıyı ve prosedürü kullanan kişidir. Bir yöneticinin ayrıca lider olabilmesi için aşılış uygulama ve otorite kaynaklarını aşarak, örgüt çalışanlarının duygu, düşünce, değer yargılarını, inanç ve davranışlarını etkileyecek bir bilinç ve vizyona sahip olması gerekir. Sahip olduğu bu bilinç ve vizyonla örgüt çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirmelidir (Aydın, 2018).

Yöneticiler, işleri diğer insanlar aracılığıyla yürüten kişilerdir. Yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşmak için kararlar alıp kaynaklar tahsis ederek çalışanları yönlendirir. “Yöneticiler ne yapar?” sorusunun cevabı “Yöneticiler planlar, örgütler, liderlik eder ve denetler.” şeklinde olur (Robinson ve Judge, 2017:5-6). Sergiovanni’ye göre etkili yönetici; yüksek pedagojik düşünce düzeyine ulaşmış, ilişkilerinde özen ve nezakete önem veren, hem geleneksel hem de alternatif yöntemlerle öğrenciyi değerlendiren kişidir (McEwan, 2018). McEwan (2018), yöneticileri “görünen kişilik” olarak tanımlayarak; öğrenci ve öğretmenin her baktığında, her ihtiyaç duyduğunda “orada olan” kişi olması gerektiğini vurgulamakta ve etkili yöneticinin özelliklerini şöyle sıralamaktadır.

1. İletişim uzmanı,
2. Eğitimci,
3. Vizyon sahibi,
4. Kolaylaştırıcı,
5. Değişim uzmanı,
6. Kültür mimarı,
7. Harekete geçirici,
8. Üretici,
9. Karakter mimarı,
10. Katkıda bulunan.

Henry Mintzberg yaptığı bir çalışma ile yöneticilerin birbirinden farklı ve birbirini son derece etkileyen; sembolik, liderlik, irtibat, izleme, dağıtıcılık, konuşmacı, girişimci, sorun çözümlenici, kaynak dağıtıcı ve müzakereci rolü olmak üzere on rolü olduğunu belirtmiştir (Robinson ve Judge, 2017:6-7). Robinson ve Judge (2017), yönetimin yerine getirmesi gereken rolleri olduğu gibi teknik, beşeri ve kavramsal becerilere de sahip olması gerektiğini belirtirken; Fransız sanayici Henri Fayol ise yöneticilerin yerine getirmesi gereken fonksiyonları; planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve denetleme olarak tanımlamaktadır (Robinson ve Judge, 2017:5-6).

## **2.4. Yönetimin İşlevleri**

Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan Henri Fayol, yönetsel davranış; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak gruplandırmıştır. Luther Gulick, yönetim işlevlerini biraz daha genişleterek; planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme ve bütçeleme olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 2018).

### **2.4.1. Karar Verme**

Bir sorunun çözümünde kullanılacak olan yollardan en uygun olanı seçme, karar vermedir. Nitelikli yönetim süreçleri karar vermeye bağlıdır. Tüm örgüt üyeleri örgütsel nitelikli kararlar vermek zorundadır. Nitelikli kararlar, sınırlı bilgiyle değil, hazır olan

bilgi ve olgular ışığında alınır. Örgütte kararlar alınırken bu kararlardan etkilenenlerde bu kararların alınmasında söz sahibi olmalılar. Böylece; hem öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri gelişir hem de daha sağlıklı kararlar alınır (Aydın, 2018).

#### **2.4.2. Planlama**

Planlama, daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin ve izlenecek yolların belirlenmesidir. Hızla değişen ve gelişen bir toplumda, insan yetiştiren bir eğitim örgütünde sürekli bir planlama zorunludur (Aydın, 2018).

#### **2.4.3. Örgütlenme**

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan yapıyı oluşturmaya örgütlenme denir. Bunun için gerekli yapı oluşturulup, herkesin yetki ve sorumluluğu belirlenmeli, bu göre personel atanıp ve aralarındaki ilişki belirlenmelidir (Aydın, 2018:117-118).

#### **2.4.5. İletişim**

İletişim, bilgilerin, emirlerin, sorunların, düşüncelerin ve açıklamaların iletilme sürecidir. İletişim olmadan ortak bir amaç ve bu amaca ulaşmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası olmaz. Çünkü, örgüt ortak bir amacın gerçekleşmesi için iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşur (Aydın, 2018).

İletişim, kişinin fikirlerini aktarması ve karşısındakinin duygularını anlamasıdır. İletişimin, örgüt içinde kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi olmak üzere dört önemli fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlardan hiçbiri diğerinden daha önemli değildir (Robinson ve Judge, 2017:342).

İletişim yatay ve dikey olarak gerçekleşir. Yatay iletişim, aynı düzeydeki yöneticiler veya aynı işi yapan çalışanlar arasında gerçekleşirken; dikey iletişim ise yukarıdan aşağıya doğru yöneticilerin talimatları şeklinde ve aşağıdan yukarıya doğru çalışanların yöneticilerine geri bildirim vermesi şeklinde olur (Robinson ve Judge, 2017:342-346).

(McEwan (2018)'e göre, bir örgütteki yönetim süreçleri ne kadar kusursuz olursa olsun aralarındaki iletişim kopukluğu sürecin işleyişine zarar verir. Okul yöneticileri etkileşim içinde olduğu tüm kişi ve gruplarla uygun, üretici, anlamlı,

yardımsever ve çözüm odaklı bir iletişim kurmalıdır. Ama herkesi her zaman mutlu edemeyeceğini, herkese olumlu şeyler söyleyemeyeceğini bilmeli ve birilerinin ayağına basmadan da etkili bir okul yöneticisi olunamayacağını farkına varmalıdır. Bu yüzden başarılı bir okul yöneticisi “*ayağına basmak*” ile “*ayağını ezmek*” arasındaki farkı bilmelidir (McEwan, 2018).

#### **2.4.6. Eşgüdümleme**

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarını koordine etme sürecidir. Bu süreç kendiliğinden olamayacağından bunu yönetim sağlamalıdır. Etkili bir eşgüdümün sağlanmasında denetim etkili bir araçtır. Urwick (1943)'e göre bir yöneticinin yeterliliğinin ölçütü, çalışanları belirlenmiş amaçlara ulaşmak için planlı, kasıtlı ve etkili olarak güdülemesidir (Aydın, 2018).

#### **2.4.7. Değerlendirme**

Tüm kurum ve kuruluşların, hedeflenen amaca ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi yönetsel bir sorumluluktur. Değerlendirme süreci ile örgütün tümünün veya bir bölümünün etkililik derecesi ölçülürken yönetiminde etkililiği ölçülür. Değerlendirme ile örgütün güçlü yanları saptanırken, zayıf yönleri belirlenir, azaltılır veya giderilir (Aydın, 2018).

### **2.5. Yönetimde Güç Kaynakları**

Örgütlerde yöneticiler, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşması için bazı güç kaynaklarını kullanırlar. Bunlar; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynaklarıdır.

#### **2.5.1. Yasal Güç**

Örgütteki konumunun bir sonucu olarak yöneticinin sahip olduğu bir güç kaynağıdır. Grup üyeleri, örgütte yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul ederler. Kişi, makamın kendisine sağladığı işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak bir güç kazanır (Titrek ve Zafer, 2009).

Yasal güç, çalışanlarda verimliliği olumsuz yönde etkileyip, en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Resmi otoriteden kaynaklandığından, çalışanlar arasında sürekli olarak doyumuzluk, direnme ve çatışma oluşturur (Başaran, 2000: 65-66).

### **2.5.2. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, yöneticilerin emirlerine karşı çalışanların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme, maddi ve manevi olarak zorlama ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Aşan ve Aydın; 2006). Ödül gücünün tam tersi durum söz konusudur.

### **2.5.3. Ödül Gücü**

Çalışanlar ödülleri veren ve elinde tutan yöneticinin isteklerine; ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uyar. Eğer yönetici, ödül gücünü başarı ile kullanabiliyor ve ödülü adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, çalışanlarını etkilemek için önemli bir güce sahip demektir (Eraslan, 2007).

### **2.5.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, lider veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ön plana çıkmasıdır. Astların yöneticilerinin uzmanlık gücünün farkında olması yöneticinin başarısı için önemlidir. Çünkü yönetici astları arasında işinde uzman olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Uzmanlık gücünü kullanan yönetici, çalışanları arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve çalışanlarının güdülenmesini içselleştirir (Titrek ve Zafer, 2009).

### **2.5.6. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç türü yöneticinin kişisel özelliği ile ilgilidir (Aşan ve Aydın, 2006). Yönetici kişisel özellikleriyle, çalışanlarında saygı uyandırır, çalışanlara ilham verir, arzu ve isteklerini dile getirir ve böylece çalışanları tarafından örnek alınır (Peker ve Aytürk, 2000).

## **2.6. Yöneticilerin Benimsediği Yönetim Tarzları**

Örgütlerin ve yöneticilerin farklı yapılara ve özelliklere sahip olması, yöneticilerin yönetim tarzlarını etkiler. Yöneticiler; demokratik yönetim tarzı, otokratik yönetim tarzı ve ilgisiz yönetim tarzı olmak üzere 3 çeşit yönetim tarzını benimseyebilirler.

### 2.6.1. Demokratik yönetim tarzı

Demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, yalnız kendi yetenekleriyle değil, astlarının fikirlerini alarak iş yapar. Yönetici ile çalışanlarına güven duyduğu için, onları planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını destekler. Çünkü çalışanlar kendilerinin katıldığı kararları destekler ve risklerini göze alarak örgütün verimliliğini artırır. Demokratik yönetim tarzını benimseyen yönetici, işbirliğini teşvik eden bir ortamın oluşmasını sağlayarak, yönetici ve çalışanlar arasında daha pozitif ilişkilerin doğmasına, çalışanların moralinin yükselmesine ve içten tatmin olmalarını sağlar (Yörük ve Dündar, 2011).

Demokratik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, örgütün amaçlarını ön planda tuttıkları için, çalışanların aktif çalışmalarını sağlamak için sert bir disiplin tarzını benimsemeyerek, yönetimde destek olma ve katılma hatta danışma ilkelerine sahiptir (Akat, 1984). Yönetici; örgütün amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden faydalanır (Dündar ve Yörük, 2011). Ama en son kararı yine yönetici verir.

Bu yönetim tarzı örgütlerde karar alma sürecini yavaşlatmasına rağmen çalışanlarla üstler arasında güven ve saygı duygusunu geliştirir, takım ruhunu güçlendirerek işbirliği ortamını geliştirir ve çalışanların motivasyonunu artırır (Çoroğlu, 2003). Bu yönetim tarzının en büyük dezavantajı; acil durumlarda karar almada başarısızlığa uğraması ve kararlar yavaş alındığından zaman kaybına neden olmasıdır (Eren, 2017).

Demokratik yönetim tarzında; karardan etkilenenler karar verme sürecine özgürce katılırlar. Demokratik yönetim tarzını benimseyen okullarda; okulun amaç, plan ve politikalarının oluşturulmasında öğretmenlerin fikirlerinden yararlanılır, öğretmenler kararların alınmasına katılır, öğretmenlerin kendi kendilerine kararlar almasına imkan tanınır, bilgi öğretmenlerle paylaşılır ve güvenilir iletişim kanalları sürekli açıktır, okul yöneticisi kendisine yöneltilen eleştirileri önemser, sorunlara hassas yaklaşılır, kişiler arası ilişkilerinde eleştirel bir dil yerine yapıcı bir dilin kullanılması gibi davranışlar görülür (Üstüner, 2016).

### 2.6.2. Otoriter yönetim tarzı

Otoriter yöneticiler, başkalarının görüş ve düşüncelerine önem vermeyen, sürekli emirler veren ve sert yapılı, otoriter yöneticilerdir. Otoriter yöneticiler göre en önemli iş işgörenlere yapacakları işleri söylemektir. Çalışanlardan bu işi bitince hiçbir şey sormadan işini tekrar yerine getirmeleri beklenir. Otoriter yöneticiler genellikle istenmeyen yönetici tipleridir. Ama açık sözlü, kabiliyetli ve personelini düşünen otoriter yöneticiler kurumunu başarıya ulaştırdıkları için kabul görmüşlerdir. (Kirel, 2001).

Otoriter yönetici gücünü yasalardan ve makamından alır. Gücünü artırmak için gerektiğinde kaba kuvveti, inançları, değerleri v.b kullanır. Otoriter yönetici girişimcidir, tehlikeyi sever, sert ve karardır, hedefine ulaşmaya çalışır, iş yaşamı ile özel yaşamını birbirinden ayırır ve yetkisini sonuna kadar kullanır. Astların kişilik özelliklerini iyi bilir ve bunları kullanmaktan çekinmez (Başaran, 2004).

İşeri (2019)'ye göre otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- a) İşlerini, planları dahilinde yürütmek isterler. Aldığı kararların her koşulda tam ve eksiksiz yapılmasını ister.
- b) Yönetici ve astlar arasındaki iletişim en alt seviyededir.
- c) Astların karara katılmasına imkan vermez. Kararların nedenlerini de canı isterse açıklar.
- d) Yetkisini zorda kalmadıkça paylaşmaz ve kendisine sorulmadan iş yapılmasından hoşlanmaz.
- e) İş ustasına verir, çalışanları makine gibi görür ve ürün odaklıdır.
- f) Otoriter yönetici, insanın serbest bırakıldığında çalışmayacağını, insana iyi davranılırsa bunu suiistimal edeceğini düşünür. Onlar çalışanları, sadece kendi çıkarları için çalışan, sorumluluk almayan, kendi kendilerine karar veremeyen, parayla motive olan, zorla çalıştırılan ve devamlı korunma ihtiyacı duyan duygusal kişiler olarak görürler.

Otoriter yönetim tarzına sahip okul müdürleri; öğretmenlere karşı sert, emir verici ve baskın ilişkiler içindedir, verilen emirlere sorgulamadan eksiksiz olarak uyulmasını ister, öğretmenler için okul müdürünün güvenilir olmasından çok korkulan



biri olması gerektiğini düşünür, hoşgörü göstermez, ödüllendirmeden çok cezalandırma yoluna başvurur (Üstüner, 2016).

### **2.6.3. İlgisiz-serbest bırakıcı yönetim tarzı**

Yöneticinin yetkilerini kullanmamasından dolayı yönetim alt kademelere geçmiştir ve alt kademe yöneticilerinin de istediği gibi yönettiği örgütlerde bu yönetim tarzı ortaya çıkar (Şimşek, 2003).

İlgisiz yönetimde, yöneticiler izleyici ve denetleyicidir. Astlarını bir amaç konusunda serbest bırakmışlardır. Bu tür örgütlerde, başarı yöneticiden çok örgüt üyelerinin başarısına bağlıdır. Bu yüzden bu yönetim tarzının uygulanabilmesi için; örgüt üyelerinin işlerinin uzmanı ve sorumluluk sahibi olması gerekir (Ergin,1999).

Bu tür örgütler dışarıdan bakıldığında çalışanların çalıştığı zannedilir. Ama görülen bu çalışma, örgütün amaçlarına hiç bir katkı sağlamaz (Özcan,1996, 32). Bu tarz yönetimde çalışanların çoğunluğunun kararlarını kendileri aldığından yönetici, lider yerine danışman olarak kabul edilir. Sadece istediği çalışanlara yardım eder. Yönetici çalışanları güdülemek için her hangi bir çabada bulunmaz. Çalışanların iş tatmini ile ilgilenmez. Çünkü kendisi işten tam doyum sağlamıştır (Ergin,1999).

Bu yönetim tarzını benimseyen bir okul müdürü, problemlerin çözümünde ilgisiz davranır ve çözümünü sürekli erteler veya problemleri görmezden gelir. Çalışan ile çalışmayanı ayırt etmez, onlara karışıp denetlemez, çalışanlar arasındaki çatışmalara karışmaz, uyumsuz çalışanları kendi haline bırakır, okul başarısı ya da öğretmenlerin duygu ve düşünceleriyle ilgilenmez (Üstüner, 2016).

İlgisiz yöneticinin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeyseldir ve genellikle iş bölümü görev tanımı, iş akımının yapılmasını alt birim ve çalışanlara devreder. Yönetim süreçleri, kendi bildikleri şekilde birim çalışanlarınca işletilir. Örgütün yenileşmesi için bir çabada bulunmaz, ast yöneticiler isterse yeni araç ve gereç alınabilir. Uyum sorunu yaşayan çalışanlar yalnız bırakılır ve takım ruhuna önem verilmez. Çalışanların yetiştirilmesi için planlı bir çalışma bulunmaz, genelde birbirlerinden öğrenerek yetişirler. Genellikle kamu kurumlarında, çevresi fazla değişim göstermeyen üretimi tekelinde tutan özel örgütlerde görülebilir. Böyle yönetilen örgütlerin üretim hedefleri olmadığından, yönetici de örgütün amaçlarına ulaşması ya da etkililiği konusunda endişelenmez (Başaran, 2004).

## 2.7. Bilgi Uçurma

İngilizce karşılığı whistleblowing olan ve Türkçeye genellikle ihbar veya bilgi uçurma şeklinde çevrilen kavram, işyerlerinde yaşanan etik dışı davranışların önlenmesi amacıyla kurum içine veya yeterli gelmediği durumda kurum dışına bildirilmesi olarak tanımlanır. En yaygın tanımı ile bilgi uçurma, bir örgütte çalışan eski veya mevcut çalışanların, örgütte yaşanan yasal olmayan, etik dışı ya da kurallara aykırı eylemlerin, o eylemi önleyebilecek kişi veya kurumlara bildirmesidir (Miceli ve Near, 1985).

Öztürk (2019), bilgi uçurma kavramını; organizasyonlarda ortaya çıkan yanlış davranışların veya yetkilerin kötüye kullanılmasının ilgili kişilere bildirilmesi olarak tanımlamıştır. İş hayatında etik değerlere verilen önemin artmasına rağmen iş yerlerinde etik dışı davranışlar sürekli gündeme gelmektedir. İşyerlerindeki bazı çalışanlar, bu etik dışı davranışın ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için bu eylemleri açığa çıkarırlar. Bunu yaparlarken etik dışı davranışı önce kurum içine bildirirler, gerekli müdahale olmadığını görürlerse kurum dışına da bildirirler (Tunçay ve Bedük, 2013: 185). Yapılan araştırmalarda ahlaki davranış ile bilgi uçurma düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve iş ahlakı düzeyleri düşük olanların bilgi uçurma davranışlarının da düşük olduğu görülmüştür (Celep ve Konaklı, 2012)

Bilgi Uçurma kavramı 1990'lı yıllardan itibaren akademik alanda önem kazanmıştır. 2001 yılında Amerika'da Enron şirketinde tarihin en büyük muhasebe skandalının ortaya çıkmasıyla Bilgi Uçurma kavramı daha çok kullanılmaya başlandı (Aktan, 2006). Başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avrupa Birliği (AB), Kanada, Avustralya, Hindistan olmak üzere dünyanın 30'dan fazla ülkesinde bilgi uçurmaları desteklemek ve bilgi uçuranları korumak için yasal düzenlemeler yapmışlardır. 2001 yılında ABD'de ortaya çıkan Enron skandalından sonra ABD Hükümeti Sarbanes-Oxley Yasalarını çıkarmış ve işletmelerdeki denetim ve yönetim mekanizmalarına çeşitli yükümlülükler getirmiştir (Öztürk, 2019: 19).

### 2.7.1. Bilgi Uçuran Kavramı

Yaşanan yanlış uygulamaların içeriden bilgi alınmadan ortaya çıkarılmasının zor olması ihbarcılık ve ihbarcı kavramlarını önemli hale getirmiştir (Candan ve Kaya, 2015: 307). 2001 yılında Amerika'da Enron şirketinde tarihin en büyük muhasebe skandalının ortaya çıkmasından sonra Amerika Kongresi 2002 yılında bir yasa çıkarmış ve bu yasayla bilgi uçuranların korunması sağlanmıştır (Akt. Tunçay ve Bedük, 2013).

Amerika'nın TIME dergisi 2002 yılında yılın kişisi olarak Cynthia Cooper, Coleen Rowley ve Sherron Watkins'i seçmiştir. Sherron Watkins, Amerika'nın en büyük şirketlerinden olan Enron'daki muhasebe skandallarını ortaya çıkarmıştır (Tunçay ve Bedük, 2013: 185). Bir FBI ajanı olan Coleen Rowley, 11 Eylül saldırılarını FBI'nın önceden bildiğini itiraf etmiştir. Dünyaca ünlü WorldCom şirketinin mali denetçisi ve başkan yardımcısı olan Cynthia Coper ise şirketin mali hesaplarıyla oynandığını tespit ederek denetçi şirkete bildirmiştir. Denetçi şirket olayı görmezden gelince hükümete bildirmiş ve yapılan yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır (Aydın, 2003).

### **2.7.2. Bilgi Uçurmanın Nedenleri**

Yapılan bir eylemin bilgi uçurmaya konu olması için; yapılan eylem örgüte veya çalışanlarına zarar vermesi, insan haklarını ihlal etmesi, yasadışı işlem olması, örgüt amaçlarına aykırı ve tamamen etik dışı olması gerekir (Özler, Şahin ve Atalay, 2010). Ayrıca örgütsel yarar, misilleme kaygısı, örgüt üyelerinin ciddi boyutta zarar görmesi, toplumsal sorumluluk duygusu, ahlaki ve mesleki değerler bilgi uçurma nedenlerindedir (Celep ve Konaklı, 2012).

### **2.7.3. Bilgi Uçurmanın Özellikleri**

Bir davranışın bilgi uçurma olabilmesi için bazı etmenlerin üzerinde durmak gerekir. Çalışanların dile getirdiği eylemin bilgi uçurma olabilmesi için öncelikle yaşanan olayın yasadışı ve ya ahlaka aykırı olması gerekir (Near ve Micelli, 1985).

Bilgi uçuran kişi; öncelikle çözümü kurum içinde arar, kurum içindeki bütün yasal yollar tüketildikten sonra, son çare olarak kurum dışına başvurur. Yaşanan etik dışı olay karşısında sessiz kalmaz, sorunun çözülmesi için üstün bir sivil erdem davranışı gösterir (Yılmaz, 2010). Bilgi uçurma olayında, olayın ortaya çıkarılmasında her hangi bir zorlama yoktur. Tam tersine bilgi uçurma olayında gönüllülük esastır (Aktan, 2006). Kişisel çıkar sağlamak amacıyla yapılan bir bilgilendirmenin ispiyonculuktan bir farkı yoktur (Özler, Şahin ve Atalay, 2010).

### **2.7.4. Bilgi Uçurmanın Türleri**

İçsel bilgi uçurma ve dışsal bilgi uçurma olmak üzere iki tür bilgi uçurma vardır (Tunçay ve Bedük, 2013).

#### **2.7.4.1. İçsel Bilgi Uçurma**

Örgüt içindeki yanlış uygulamaları yazılı veya sözlü olarak örgüt içindeki yönetime bildirmedi (De Maria, 2008). Yanlış uygulamanın üst amirine bildirilmesi içsel bilgi uçurma olduğu gibi, üst amirinin sorunun çözümü için hiçbir şey yapmaması durumunda onunda üst amirine sorunu bildirmekte içsel bilgi uçurmaya örnektir (Tunçay ve Bedük, 2013).

#### **2.7.4.2. Dışsal Bilgi Uçurma**

Örgüt içindeki yanlış uygulamaları yazılı veya sözlü olarak örgüt dışındaki üst otorite, medya, yasal merci, çeşitli mesleki örgütlere bildirmedi (De Maria, 2008).

#### **2.7.5. Bilgi Uçurmanın Yöntemleri**

Aleni Bilgi Uçurma, yasadışı veya etik dışı olayların gerekli mercilere yazılı veya sözlü olarak bildirilmesidir (Aktan, 2006). Zımnî Bilgi Uçurma ise yasadışı veya etik dışı olayların gerekli mercilere kimliğini gizleyerek bildirilmesidir (Aktan, 2006).

#### **2.7.6. Bilgi Uçurmayı Etkileyen Faktörler**

Bilgi uçurmayı etkileyen faktörler; kişisel, durumsal, örgütsel, kültürel ve etik faktörler olmak üzere beş başlık altında incelenmektedir.

##### **2.7.6.1. Kişisel Faktörler**

İşgörenlerin yaşı, eğitim durumu, idari görevleri, kontrol odağı, özgüven düzeyi gibi kişisel özellikleri bilgi uçurma davranışını etkiler (Celep ve Konaklı, 2012). Vadera vd. (2009) tarafından yapılan bir araştırmada; iş performansı, ücret düzeyi, cinsiyet, değerler, kıdem, iş tatmini, ücret tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kişisel erdem de kişilerin ihbarcılıkta bulunmalarını etkilemektedir (Akt: Candan ve Kaya, 2015: 308). Kişilerin güven düzeyinin düşük veya yüksek olması, ahlaki gücünün düşük veya yüksek olması ve benimsediği etik tarzı bilgi uçurma üzerinde farklı etkiler oluşturabilir (Öztürk, 2019).

##### **2.7.6.2. Durumsal Faktörler**

Vadera'ya göre, iş görenlerin tanık oldukları yanlışlıkları bildirmelerini sağlayan durumsal faktörleri şöyle sıralamıştır (Akt: Candan ve Kaya, 2015: 308).

- a. Algılanan destek,
- b. Örgütsel adalet,
- c. Örgüt kültürü ve iklimi,
- d. Örgütsel performans,
- e. Örgütsel kaynaklar,
- f. Örgütün kamu ya da özel sektörde yer alma durumu,
- g. Yanlılığın çeşidi ve önem derecesi.

### **2.7.6.3. Örgütsel Faktörler**

Örgüt içinde yöneticiye duyulan güven, yönetimin sorunu çözeceğine olan inanç, örgüt iklimi, misilleme kaygısı, örgütte dışlanma, örgütteki başvuru merciinin kimliğini saklama biçimi ve örgütsel sadakat bilgi uçurmayı etkiler (Öztürk, 2019; Celep ve Konaklı, 2012).

### **2.7.6.4. Kültürel ve Etik Faktörler**

Toplumdaki güç mesafesi ve kültürel özellikler ve güçlü bürokratik kültürler bilgi uçurmayı engellerken örgüt değerlerinin kişisel değerlerden üstün tutulan kolektif değerlere sahip kültürlerde ise bilgi uçurmanın desteklendiği görülmektedir. Ayrıca etik dışı eylemlerin bildirilmesini teşvik eden kültürlerde kişinin bilgi uçurma konusunda cesaretleneceği belirtilmiştir (Celep ve Konaklı, 2012).

### **2.7.7. Bilgi Uçurma Süreci**

Araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar öncelikle içsel bilgi uçurma yollarını kullanmaktadırlar. Sorunun çözümüyle ilgili bir çalışma yapılmayınca dışsal bilgi uçurma yollarını kullanmaya başlarlar. Dışsal bilgi uçurmanın içsel bilgi uçurmadan daha etkili olduğu Rorthschild ve Miethe (1999) tarafından yapılan çalışmalarda görülmüştür. Misilleme veya intikam nedeniyle yapılan çoğu ihbarda kimlik bilgileri gizlenerek yapılmaktadır (Candan ve Kaya, 2015).

### 2.7.8. Bilgi Uçurmanın Avantajları ve Dezavantajları

Bilgi Uçurma davranışı örgütler ve devlet açısından avantajlı olduğu gibi bilgi uçuran kişi açısından bazı dezavantajları vardır. Bilgi Uçurma davranışı, bireysel sorumluluk ve örgütsel hesap verilebilirliği teşvik edip, devletin şeffaflığını ve hesap verilebilirliğini geliştirirken ihbarda bulunanların çoğunun sağlığını, işini ve birikimlerini kaybetmelerine neden olabilir (Candan ve Kaya, 2015).

Örgütlerin bilgi uçurma ile ilgili yaptığı yasal düzenlemeler; sorunlar ciddi bir boyuta ulaşmadan, örgütün olumsuz tanıtımı yapılmadan, büyük para cezaları alınmadan ve soruşturmalar açılmadan çalışanların endişelerini uygun biçimde ifade etmesini teşvik edecek şekilde düzenlenmelidir (Öztürk, 2019). Aksi halde çalışanların kendini güvende hissetmediği ve sorunun çözülemeyeceğine inandığı ortamlarda devam eden yanlış uygulamalar örgütlerin ve yöneticilerin sonunu getirebilir.

Örgüt içinde bilgi uçurma sürecinin etkili olarak işlemesi için, örgüt içi iletişimin iyi olması gerekir. Örgüt çalışanlarını bilgi uçurma sürecinde koruyacak herhangi bir şirket politikası ve yasal düzenleme bulunmalıdır. Örgüt yöneticileri bilgi uçurmanın önemini kavramalı ve bunu örgüt çalışanlarına eğitimler yoluyla aktarmalıdır. Yasal ve etik değerleri korumak amacıyla bilgi uçuran çalışanlar desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. İçsel bilgi uçurma sürecinde sorun çözülmeyen dışsal bilgi uçurmaya başvurulmamalıdır. Böylece, örgütün süreçten minimum zarar görerek, örgütün imajının zedelenmesi engellenir (Tunçay ve Bedük, 2013).

### 2.8. İlgili Araştırmalar

Kahraman (2019) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, Örgüt Dna'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi” adlı doktora çalışmasında, yöneticilerin yönetim tarzının okullardaki korku kültürü üzerindeki etkisi ve yönetim tarzının okullardaki korku kültürüne etkisinde örgüt DNA'sı ile örgütsel değişimin etkisinin olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonunda; yönetim tarzının korku kültürü üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarının okullarda korku kültürü düzeyini artırırken, demokratik yönetim tarzının azalttığı bulgusu elde edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yönetim tarzında; cinsiyet ve kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken okul kademesi açısından anaokulu ve ilkokul yöneticileri ortaokul ve lise yöneticilerine oranla daha demokratik bulunmuştur

İşeri (2019), tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzına İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı yüksek lisans tezinin amacı, okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin Bolu il merkezinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada kişisel bilgi formu ve "Okul Müdürleri Yönetim Tarzı Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmen görüşlerine göre, okul müdürleri en çok işbirlikçi yönetim tarzını, en az ise karşı koyucu yönetim tarzını sergilemektedir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin görüşleri öğrenim durumu ve kıdem değişkenine göre anlamlı fark göstermezken, cinsiyet, branş ve okul türüne göre anlamlı fark göstermektedir.

Sustam (2018)'ın hazırladığı “Yöneticinin Yönetim Tarzıyla, Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, yöneticilerin yönetim tarzıyla çalışanların kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizler neticesinde insan odaklı yönetim tarzıyla duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu, görev odaklı yönetim tarzıyla duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ise pozitif yönde, ortada düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada aynı zamanda insan odaklı yönetim tarzıyla devam bağlılığı arasında negatif yönlü, düşük kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk (2018) tarafından yapılan “Türkiye’de Özel Okullarda Görev Yapan Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretmenlerin Karşılaştıkları Yasa Dışı veya Etik Dışı Eylemleri İhbar Etmeye (Whistleblowing) Bakış Açıları” adlı yüksek lisans tezinde, aynı eğitim kurumunda görev yapan farklı milletlere mensup öğretmenlerin kendi algılarına göre mevcut ihbar etme durumlarında farklılık olup olmadığının öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Türkiye’de İstanbul İli Anadolu Yakasında bulunan özel okullarda çalışan Türk ve yabancı uyruklu öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya 7 Türk öğretmen ve 9 yabancı öğretmen katılmıştır. Görüşmelerin çözümlenmesinde nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen kavramlar ana tema ve alt temalara ayrılmış ve bu temalar kapsamında açıklamalar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırma sonucunda hem Türk hem de yabancı öğretmenler çok fazla olumsuz davranışlarla karşılaşmadıklarını, karşılaştıkları olaylar karşısında da sözlü olarak yönetime ihbar etme davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Baltacı, (2016) “Maarif Müfettişleri ile İlk ve Ortaokul Yönetici Ve Öğretmenlerinin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşleri” adlı araştırmada, maarif müfettişleri ile ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre Türk Eğitim Sisteminde bilgi uçurma davranışının, kamu ve özel ilköğretim okullarındaki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim kurumlarında bilgi uçurma davranışının mesleki kıdem, eğitim durumu, okul türü (kamu – özel) ve yaş değişkenleriyle ilgisinin bulunmamasına rağmen cinsiyetin bilgi uçurma davranışını etkilediği; öğretmen ve maarif müfettişlerinin, bilgi uçurma davranışını daha çok benimsedikleri belirlenmiştir. Bilgi uçurma nedenleri, cinsiyete veya yaşa göre değişmektedir. Eğitim seviyesinin artması, bilgi uçurma davranışını artırmaktadır. Bilgi uçurulmamasının başlıca nedenleri arasında, çeşitli korku durumları ve koruma güdüsü ile kişiler arası iletişime olan inanç yer almaktadır. İçsel bilgi uçurma davranışını tercih edenler çoğunlukla üst yönetime ve iş arkadaşlarına bilgi verirken, dışsal bilgi uçurma davranışını tercih edenlerinse çoğunlukla aile fertlerine bilgi verdikleri belirlenmiştir.

Şengül, (2016) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumlarında Görülen Bilgi Uçurma Süreci ve Bilgi Uçurma Nedenlerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri” adlı yüksek lisans tezinde, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin bilgi uçurma nedenleri ve bilgi uçurma süreçleriyle ilgili görüşleri incelenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin bilgi uçurma nedenlerine ait görüşlerine bakıldığında bilgi uçurmayı en çok örgütün yararı ve ahlaki, mesleki değerler söz konusu olduğunda tercih ettikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin bilgi uçurma sürecine yönelik görüşleri incelendiğinde yöneticilerin içsel bilgi uçurma süreçlerini tercih ederken, öğretmenler içsel ve destekçi bilgi uçurma süreçlerini tercih ettiğini ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin bilgi uçurma nedenleri cinsiyet, medeni durum, branş ve kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Kızıldaş (2015), tarafından yapılan “İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri” adlı Yüksek Lisans Tezinde, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin bilgi uçurma ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını belirlemek ve bilgi uçurma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit ederek bu doğrultuda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre bilgi uçurma ölçeğinin gizli ve destekleyici alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir fark



görülmüştür. Öğretmenlerin kıdem ve branş değişkenlerine göre bilgi uçurma ölçeğinin genelinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre ise ölçeğin genelinde ve içsel bilgi uçurma boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesinde medeni durum, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlkokul öğretmenlerinin bilgi uçurma ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde küçük bir ilişki olduğu görülmüştür.

Celep ve Konaklı (2012) tarafından yazılan “ Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki” adlı makalede, öğretmenlerin karşılaştıkları etik dışı davranışlar karşısında bilgi uçurma ve bilgi uçurma nedenlerine yönelik görüşleri belirlenmek istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin bilgi uçurma nedenlerinde okullun amaçları ve okul üyelerinin yararını öncelikle gözetilmiştir. Öğretmenlerin bilgi uçurmaya ilişkin görüşleri cinsiyet, okul türü, meslekteki kıdemi değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermiştir. Kadın öğretmenlerin yanlış uygulamaları erkek öğretmenlerden daha fazla okul dışına bildirme, meslektaşlarıyla paylaşma ve kimliğini gizleyerek bildirme eğiliminde olduğu görülmüştür.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde Araştırmanın Modeli, Evren ve Örneklemi, Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizini yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin yönetim yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbarcılık) davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma, betimsel niteliktedir. Betimsel araştırma, var olan bir olayı nicel ya da nitel yönden betimler (Balcı, 2005). Bu modelde ilişkinin varlık ya da yokluk durumu saptanmaya çalışılır. Bu sayede örneklemden yola çıkarak evren hakkında bilgilere ulaşılır. Araştırmacının genel bir bakış açısı oluşturmasını sağlar. Bu modelde sonuçlar, yüzde tabloları, grafikler ile belirtilir (Büyüköztürk, 2013).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Malatya ilinin Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan toplam 8663 öğretmen oluşturmaktadır. Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinde bulunan okul ve öğretmen sayısı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.  
Battalgazi ve Yeşilyurt İlçelerinde Bulunan Okul ve Öğretmen Sayısı

Eğitim Kademesi	Battalgazi	Yeşilyurt
İlkokul	65	78
Ortaokul	58	68
Lise		
Anadolu Lisesi	8	18
İmam Hatip Lisesi	8	5
Meslek Lisesi	11	12
Fen Lisesi	0	2
Toplam Öğretmen Sayısı	4251	4412

Araştırmanın çalışma grubu, uygun (kolay ulaşılabilirlik) örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Uygun Örnekleme; araştırmacıya hız ve pratiklik kazandıran bir

yöntemdir. Bu yöntem ile araştırmacı, kendisine yakın ve erişilmesi kolay olan durumu seçer (Şimşek ve Yıldırım, 2004).

Araştırmanın örnekleme, 2019-2020 eğitim öğretim yılında, ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan ve çalışmaya gönüllülük esasına göre katılan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda, Malatya ilinin Battalgazi ve Yeşilyurt ilçelerinde bulunan ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinin her birinden 4'er okul belirlenmiş, bu okullarda görev yapmakta olan toplam 826 öğretmen ve müdür yardımcısına anket uygulanmıştır. Öğretmenlerin nöbet görevinde olması, raporlu veya izinli olması, anket uygulanan gün dersinin olmaması ve araştırmaya katılmak istememe gibi nedenlerle, uygulanan anketlerden ancak 469'u geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden de eksik ve hatalı doldurma nedeniyle geçersiz sayılan 19 anket elenerek, verilerin analizi 450 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Cohen vd. (2000)'e göre örneklem, evreni temsil eder niteliktedir (Can, 2018:28). Araştırmanın örnekleme ilişkin veriler Tablo 2 ve 3'de gösterilmektedir.

Tablo 2.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullara Dağılımına İlişkin Veriler

Eğitim Kademesi	Okul Sayısı	Okullardaki Öğretmen Sayısı	Ölçek Uygulanan Öğretmen Sayısı
İlkokul	8	247	148
Ortaokul	8	271	129
Lise	8	318	173
<b>Toplam</b>	24	826	450

Tablo 3.  
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

Değişken	Alt Grup	Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Evli	373	82,9
	Bekar	77	17,1
	Toplam	450	100
Cinsiyet	Kadın	202	44,9
	Erkek	248	55,1
	Toplam	450	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	67	14,9
	6-10 yıl	95	21,1
	11-15 yıl	91	20,2
	16-20 yıl	94	20,9
	21 yıl ve üzeri	103	22,9
	Toplam	450	100
Çalıştığı Eğitim Kademesi	İlkokul	148	32,9
	Ortaokul	129	28,7
	Lise	173	38,4
	Toplam	450	100
Öğrenim Düzeyi	Lisans	389	86,4
	Yüksek Lisans	61	13,6
	Toplam	450	100
Branş	Sınıf Öğretmenliği	135	30
	Branş Öğretmenliği	315	70
	Toplam	450	100
Okulun Bulunduğu İlçe	Yeşilyurt	198	44
	Battalgazi	252	56
	Toplam	450	100

Katılımcı öğretmenlerin demografik bilgilerine bakıldığında; % 82,9'unun evli, % 17,1'unun bekar olduğu; % 44,9'unun kadın, %55,1'inin erkek olduğu; %14,9'unun 1- 5 yıl arası,%21,1'inin; 6- 10 yıl arası, % 20,2'sinin; 11-15 yıl arası, %20,9'unun; 16- 20 yıl arası ve %22,9'unun ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları; %32,9'unun ilkokullarda, %28,7'sinin ortaokullarda, %38,4'ünün ise liselerde çalıştığı;

%86,4'ünün lisans, %13,6'sının yüksek lisans mezunu olduğu; %30'unun sınıf öğretmeni, %70'inin branş öğretmeni olduğu ve %44'ünün Battalgazi ilçesinde, %56'sının ise Yeşilyurt ilçesinde çalıştığı görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri iki ölçekle toplanmıştır. Ölçeklerden biri, Celep ve Konaklı (2012) tarafından geliştirilen “Bilgi Uçurma Ölçeği”, diğeri, Kurt ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Yönetici Davranışları Ölçeği” dir. “Bilgi Uçurma Ölçeği”, 16 maddeden oluşan, 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Bu ölçekte 4., 6., 7., 15. ve 16. maddeler; “içsel Bilgi uçurma”, 8., 9., 11. ve 13. maddeler “dışsal bilgi uçurma”, 1., 5. ve 12. maddeler “gizli bilgi uçurma” ve 2., 3., 10. ve 14. maddeler ise “destekçi bilgi uçurma” boyutlarına ilişkindir.

“Yönetici Davranışları Ölçeği (YDÖ)” de, 5’li Likert tipinde, “demokrat yönetici” (10 madde), “otokrat yönetici” (10 madde)” ve “ilgisiz yönetici” (11 madde)” olmak üzere 3 boyut ve 31 maddeden oluşmaktadır.

Bilgi Uçurma ve Yönetici Davranışları ölçeklerine verilen cevapları değerlendirmek için Tablo 4’deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılarak, ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak alınmıştır.

Tablo 4.  
Ölçek Ortalamasını Değerlendirme Aralığı

Ölçek Aralığı	İfade
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Araştırma kapsamında yapılan madde ve güvenilirlik analizleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5.  
Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı (Can, 2018:391)

Güvenirlik katsayısı	Güvenirlik katsayısı İfadesi
$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$	Düşük derecede güvenilir
$0.60 \leq \alpha \leq 0.90$	Oldukça güvenilir
$0.90 \leq \alpha \leq 1.00$	Yüksek derecede güvenilir

Araştırmalarda Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması, kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyi olarak kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016:89).

Tablo 6.  
Bilgi Uçurma ve Yönetim Tarzı Ölçeklerinin Güvenirlik Testi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Bilgi Uçurma	,87	,87	16
Yönetim Tarzı	,84	,83	31

Tablo 6'da bilgi uçurma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,87 ve yönetim tarzı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,84 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçekleri oluşturan maddelerin iç güvenilirliğinin "Oldukça Güvenilir" olduğunu göstermektedir. Bilgi Uçurma Ölçeğinin orjinalinde güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0,76 olarak bulunmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri betimleyici istatistik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler, yüzde ve frekans tabloları ile özetlenmiş, SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Verilerin normallik sınaması Kolmogorov – Smirnov test ile yapılmış ve Kolmogorov-Smirnov Normallik testinin de p değeri  $p < 0.05$  olduğundan ve normal dağılım sağlanmamıştır. Veriler homojen ve normal dağılmadığı için non-parametrik testler kullanılmıştır. Non-parametrik testlerde parametrik testlerden farklı olarak istatistiksel hesaplamalarda ortalama yerine ortanca,

gerçek puan değerleri yerine ise sıralama puan değerleri kullanılarak analiz yapılmaktadır (Özdamar, 2004). Normal dağılım göstermeyen verilere parametrik testler uygulamak doğru sonuçlara ulaşılmasını engelleyecektir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016:183). İki bağımsız gurubun dağılımlarının istatistiksel olarak anlamlılık düzeylerini hesaplayabilmek için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. İki'den fazla bağımsız gurup verilerinin anlamlılık düzeylerini belirlemek için ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin bilgi uçurma düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan veri analizinde; mesleki kıdem ve çalıştığı eğitim kademesi değişkenlerine göre öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri için de Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan veri analizinde ise mesleki kıdem ve çalıştığı eğitim kademesi değişkenleri için Kruskal-Wallis testi, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri için de Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın temel amacına yanıt bulmak için toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular ve ilgili yorumlar, araştırma alt problemlerinin sıralanışına göre verilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul müdürleri ne tarz bir yönetsel yaklaşım sergilemektedir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt problemin verileri, öğretmenlere uygulanan “Yönetici Davranışları Ölçeği” ile elde edilmiş ve aritmetik ortalama analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, alt probleme cevap oluşturacak şekilde düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımlarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir...

Tablo 7.  
Okul Müdürlerinin “Yönetsel Yaklaşımları”na İlişkin Analiz Sonuçları

	Demokratik yönetin Tarzı	Otoriter Yönetim Tarzı	İlgisiz Yönetim Tarzı
N	450	450	450
x	3,73	2,23	1,76
Ss	,99	1,02	,97

Tablo 7’deki verilere bakıldığında; öğretmenlere göre okul müdürlerinin ( $x=3,73$ ) aritmetik ortalama ile “yüksek” düzeyde “demokratik yönetim” tarzına, ( $x=2,23$ ) ortalama ile “düşük” düzeyde “otoriter yönetim” tarzına ve ( $x=1,76$ ) ortalama ile de “çok düşük” düzeyde “ilgisiz yönetim” tarzına sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgulara göre öğretmenler, okul müdürlerinin daha çok demokratik yönetim tarzını benimsediklerini, yerine göre de otoriter bir yönetim tarzı sergilediklerini belirtmişlerdir.



## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi; “Öğretmenlerin okul müdürünün sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem, çalıştığı eğitim kademesi ve branş değişkeni açısından anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, frekans ve aritmetik ortalama analizlerine tabi tutulmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürünün sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinde, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

### a. Cinsiyet Değişkeni Açısından

Tablo 8.  
Okul Müdürlerinin Yönetsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin ”Cinsiyet” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss
İlgisiz Yönetim Tarzı	Kadın	202	1,61	,87
	Erkek	248	1,88	1,03
Otokratik Yönetim Tarzı	Kadın	202	2,14	,98
	Erkek	248	2,29	1,05
Demokratik Yönetim Tarzı	Kadın	202	3,72	,99
	Erkek	248	3,74	,99

Araştırmaya katılan 202 kadın ve 248 erkek öğretmenin, okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Kadın öğretmenler; okul müdürlerinin, ( $x=1,61$ ) aritmetik ortalama ile “çok düşük” düzeyde “ilgisiz yönetim tarzı” sergilediklerini belirtirken; erkek öğretmenler “düşük” düzeyde ( $x=1,88$ ) belirtmişlerdir. Kadın ( $x=2,14$ ) ve erkek ( $x=2,29$ ) öğretmenler, birbirine yakın puanlarla, okul müdürlerinin “düşük” düzeyde “otokratik yönetim tarzı” benimsediğini, yine yakın puanlarla (kadın: $x=3,72$ ), (erkek:  $x=3,74$ ) “yüksek” düzeyde “demokratik yönetim tarzı” benimsediğini belirtmişlerdir. Araştırmanın bu değişkeni açısından, kadın ve erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin, daha çok demokratik yönetim tarzını benimsedikleri ve yönetim yaklaşımı açısından cinsiyetler arasında bir ayrım yapmadıkları bulgusu elde edilmiştir.

Tablo 9.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Cinsiyet” Değişkeni Açısından (Mann-Whitney U Testi) Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Demokratik yönetim tarzı	Kadın	202	223,09	45063,50	24,560	,722
	Erkek	248	227,47	56411,50		
	Toplam	450				
Otoriter yönetim tarzı	Kadın	202	215,49	43528,50	23,025	,140
	Erkek	248	233,66	57946,50		
	Toplam	450				
İlgisiz yönetim tarzı	Kadın	202	206,56	41725,50	21,222	,004
	Erkek	248	240,93	59749,50		
	Toplam	450				

Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediği yönetimsel yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, okul müdürlerinin sergilediği “demokratik” ve “otoriter” yönetim tarzına ilişkin görüşler açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $p \geq .05$ ); “ilgisiz” yönetim tarzına ilişkin görüşlerde ( $p = .004$  ve  $p \leq 0.05$ ) düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek öğretmenler; okul müdürlerini (240,93) ortalama ile kadın öğretmenler de (206,56) ortalama ile “ilgisiz” bulmuşlardı.

### b. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından

Tablo 10.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Öğrenim Durumu” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	X	Ss
İlgisiz Yönetim Tarzı	Lisans	389	1,76	,97
	Yüksek Lisans	61	1,73	1,00
Otokratik Yönetim Tarzı	Lisans	389	2,23	1,01
	Yüksek Lisans	61	2,18	1,10
Demokratik Yönetim Tarzı	Lisans	389	3,73	,98
	Yüksek Lisans	61	3,77	1,03

Tablo 10’da gösterildiği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 389’u lisans, 61’i de yüksek lisans mezunudur. Öğrenim durumu açısından, öğretmen görüşleri arasında benzerlik görülmüştür. Hem lisans ( $x=1,76$ ) hem de yüksek lisans mezunu ( $x=1,73$ )

öğretmenler, okul müdürlerini “çok düşük” düzeyde “ilgisiz”, “düşük” düzeyde (L:x=2,23), (YL: x=2,18) “otokratik” ve “yüksek” düzeyde (L:x=3,73), (YL: x=3,76) “demokratik” yönetim tarzı sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu bulguya göre okul müdürlerin daha çok demokratik yönetim tarzını benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 11.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “**Öğrenim Durumu**” Değişkeni Açısından (Mann-Whitney U Testi) Analiz Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Demokratik Yönetim Tarzı	Lisans	389	224,20	87215,50	11360,5	,593
	Yüksek Lisans	61	233,76	14259,50		
	Toplam	450				
Otoriter Yönetim Tarzı	Lisans	389	227,30	88418,50	11165,5	,459
	Yüksek Lisans	61	214,04	13056,50		
	Toplam	450				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Lisans	389	226,97	88289,50	11294,5	,538
	Yüksek Lisans	61	216,16	13185,50		
	Toplam	450				

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediği yönetimsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p \geq .05$ ).

### c. Medeni Durum Değişkeni Açısından

Tablo 12.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “**Medeni Durum**” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

	Medeni Durumu	N	X	Ss
İlgisiz Yönetim Tarzı	Evli	373	1,72	,93
	Bekar	77	1,94	1,13
Otokratik Yönetim Tarzı	Evli	373	2,20	1,02
	Bekar	77	2,37	1,02
Demokratik Yönetim Tarzı	Evli	373	3,78	,97
	Bekar	77	3,50	1,06

Tablo 12’deki analiz sonuçlarına göre hem evli hem de bekar öğretmenler, okul müdürlerinin “ilgisiz” ve “otokratik” yönetim tarzı sergilemeleri konusunda ortak görüş belirtirken; “demokratik” yönetim tarzı konusunda farklı görüş belirtmişlerdir. Evli ve bekar öğretmenler, okul müdürlerini “çok düşük” düzeyde ( $x=1,72$ ,  $x=1,94$ ), “ilgisiz”, “düşük” düzeyde ( $x=2,20$ ,  $2,37$ ) “otokratik” ve “yüksek” düzeyde ( $x=3,78$ ,  $x=3,50$ ) “demokratik” yönetim tarzı sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 13.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “**Medeni Durum**” Değişkeni Açısından (Mann-Whitney U Testi) Analiz Sonuçları

	Medeni Durumu	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	P
Demokratik Yönetim Tarzı	Evli	373	231,85	86481,00	11991	,022
	Bekar	77	194,73	14994,00		
	Toplam	450				
Otoriter Yönetim Tarzı	Evli	373	221,30	82545,50	12794	,131
	Bekar	77	245,84	18929,50		
	Toplam	450				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Evli	373	221,44	82598,00	12847	,137
	Bekar	77	245,16	18877,00		
	Toplam	450				

Okul müdürlerinin sergilediği yönetimsel yaklaşıma ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Tablo 13’de yer alan analiz sonucuna göre okul müdürlerinin demokratik yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ( $p=.022$  ve  $p \leq 0.05$ ); otoriter ve ilgisiz yönetim tarzı açısından anlamlı bir farklılık ( $p \geq .05$ ) bulunmamıştır. Bu bulguya göre evli öğretmenler (231,85), bekar öğretmenlere (194,73) göre okul müdürlerini daha demokratik yaklaşımlı bulmaktadırlar.

#### d. Branş Değişkeni Açısından

Tablo 14.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “*Branş*” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

	Branş	N	X	Ss
İlgisiz Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmenliği	135	1,42	,76
	Branş	315	1,90	1,02
Otokratik Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmenliği	135	1,83	,92
	Branş	315	2,40	1,02
Demokratik Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmenliği	135	4,26	,69
	Branş	315	3,51	1,01

Tablo 14’e göre araştırmaya katılanların 135’i sınıf öğretmeni ve 315’i branş öğretmenidir. Okul müdürlerinin sergilediği yönetimsel yaklaşıma ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri okul yöneticisinin demokratik, ilgisiz ve otokratik yönetim tarzı konusunda farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenleri göre okul müdürlerinin; “çok düşük” düzeyde otokratik ( $x=1,42$ ) yönetim tarzını, “düşük” düzeyde ilgisiz ( $x=1,83$ ) yönetim tarzını ve “Çok Yüksek” düzeyde demokratik ( $x=4,26$ ) yönetim tarzını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Branş öğretmenleri ise okul müdürlerinin; “düşük” düzeyde otokratik ( $x=1,90$ ) ve ilgisiz ( $x=2,40$ ) yönetim tarzını ve “yüksek” düzeyde demokratik ( $x=3,51$ ) yönetim tarzını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerini branş öğretmenlerine göre daha demokratik gördükleri ve branş öğretmenlerinin ise okul müdürlerini sınıf öğretmenlerine göre daha otoriter ve ilgisiz gördükleri söylenebilir.

Tablo 15.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “*Branş*” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Mann-Whitney U Testi)

	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Demokratik Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmenliği	135	295,50	39892,50	11812,5	,000
	Branş	315	195,50	61582,50		
	Toplam	450				
Otoriter Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmenliği	135	169,41	22870,50	13690,5	,000
	Branş	315	249,54	78604,50		
	Toplam	450				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmenliği	135	173,30	23395,00	14215	,000
	Branş	315	247,87	78080,00		
	Toplam	450				

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerini daha demokratik(S.O: 295,50) olarak gördükleri ve branş öğretmenlerinin ise okul müdürlerini daha fazla otoriter (S.O:249,54) ve ilgisiz (S.O:247,87) gördükleri bulgusu elde edilmiştir.

#### e. Kıdem Değişkeni Açısından

Tablo 16.  
Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Kıdem” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

Kıdem		Demokratik Yönetim Tarzı	Otokratik Yönetim Tarzı	İlgisiz Yönetim Tarzı
1-5 Yıl	X	3,62	2,28	1,81
	N	67	67	67
	Ss	1,03	1,03	1,14
6-10 Yıl	X	3,46	2,41	2,01
	N	95	95	95
	Ss	1,02	,99	1,09
11-16 Yıl	X	3,75	2,14	1,71
	N	91	91	91
	Ss	,95	,96	,91
16-20 Yıl	X	3,85	2,11	1,63
	N	94	94	94
	Ss	1,01	1,03	,84
21 Yıl Üzeri	X	3,94	2,20	1,66
	N	103	103	103
	Ss	,89	1,08	,86
Toplam	X	3,73	2,23	1,76
	N	450	450	450
	Ss	,99	1,02	,97

Araştırmaya katılan 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-16 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımını; “yüksek” düzeyde “demokratik”, “düşük” düzeyde “otokratik” olarak değerlendirirken; 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, “düşük” düzeyde “ilgisiz”, 11-16 yıl, 16-

20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ise “çok düşük” düzeyde “ilgisiz” olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 17.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “*Kıdem*” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Kruskal Wallis Testi)

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	df	P	Fark
Demokratik Yönetim Tarzı	1-5 Yıl	67	210,53	14,859	4	,005	1-5 yıl-21 yıl üzeri
	6-10 Yıl	95	189,20				6-10 yıl-16-20 yıl
	11-16 Yıl	91	223,63				6-10 yıl-21 yıl üzeri
	16-20 Yıl	94	246,10				
	21 Yıl Üzeri	103	251,58				
	Toplam	450					
Otoriter Yönetim Tarzı	1-5 Yıl	67	233,22	6,556	4	,161	
	6-10 Yıl	95	252,22				
	11-16 Yıl	91	215,87				
	16-20 Yıl	94	208,59				
	21 Yıl Üzeri	103	219,77				
	Toplam	450					
İlgisiz Yönetim Tarzı	1-5 Yıl	67	221,51	8,680	4	,070	
	6-10 Yıl	95	259,02				
	11-16 Yıl	91	217,41				
	16-20 Yıl	94	210,39				
	21 Yıl Üzeri	103	218,12				
	Toplam	450					

Okul müdürlerinin sergilediği yönetimsel yaklaşıma ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Buna göre kıdem değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında bütün boyutlar genelinde anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $p \geq .05$ ); 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ( $p = .005$  ve  $p \leq 0.05$ ). Bu iki grup kıdemdeki öğretmenler, okul müdürlerini (189,20; 251,58) sıra ortalaması değerlerinde demokratik bulmuşlardır.

Kruskal-Wallis testi çoklu karşılaştırmaya imkan sağlamadığından hangi iki grup arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda farkın; 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ile

16-20 yıl ve 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen görüşleri arasında olduğu ortaya çıkmıştır.

#### f. Çalışılan Okul Kademesi Değişkeni Açısından

Tablo 18.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Okul Kademesi” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları

Kademe		Demokratik Yönetim Tarzı	Otokratik Yönetim Tarzı	İlgisiz Yönetim Tarzı
İlkokul	X	4,26	1,83	1,40
	N	148	148	148
	Ss	,71	,93	,73
Ortaokul	X	3,53	2,32	1,94
	N	129	129	129
	Ss	1,10	1,05	1,08
Lise	X	3,44	2,50	1,93
	N	173	173	173
	Ss	,93	,97	,99
Toplam	X	3,73	2,23	1,76
	N	450	450	450
	Ss	,99	1,02	,97

Tablo 18’de yer aldığı üzere, bu değişken bağlamında yapılan analiz sonucunda, çalışılan okul kademesi açısından öğretmen görüşleri bazı boyutlar açısından farklılık göstermiştir. İlkokulda görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin; “çok yüksek” düzeyde “demokratik” (x=4,26), “düşük” düzeyde “otokratik” (x=1,83) ve “çok düşük” düzeyde “ilgisiz” yönetim tarzı (x=1,40) sergilediğini ifade ederken; ortaokulda görev yapan öğretmenler benzer şekilde; “yüksek” düzeyde “demokratik” (x=3,53), “düşük” düzeyde “otokratik” (x=2,32) ve “düşük” düzeyde “ilgisiz” yönetim tarzı (x=1,94) sergilediğini belirtmişlerdir. Liselerde görev yapan öğretmenler ise okul müdürlerinin; “yüksek” düzeyde “demokratik” (x=3,44), “düşük” düzeyde “otokratik” (x=2,50) ve “çok düşük” düzeyde “ilgisiz” yönetim tarzı (x=1,76) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu bulguya göre ilkokulda çalışan öğretmenler, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha demokratik bir yönetim tarzı sergilediğini belirtirken; lisede çalışan öğretmenler, ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim tarzını daha otokratik ve ilgisiz bulmuşlardır.



Tablo 19.

Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin “Okul Kademesi” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Kruskal Wallis Testi)

	Kademe	N	Sıra Ortalama	$\chi^2$	df	P	Fark
Demokratik Yönetim Tarzı	İlkokul	148	295,50	66,242	2	,000	İlkokul- Ortaokul İlkokul-Lise
	Ortaokul	129	203,81				
	Lise	173	181,79				
	Toplam	450					
Otoriter Yönetim Tarzı	İlkokul	148	167,79	47,535	2	,000	Ortaokul- İlkokul Lise-İlkokul
	Ortaokul	129	236,53				
	Lise	173	266,65				
	Toplam	450					
İlgisiz Yönetim Tarzı	İlkokul	148	170,43	42,001	2	,000	Ortaokul- İlkokul Lise-İlkokul
	Ortaokul	129	245,05				
	Lise	173	258,04				
	Toplam	450					

Öğretmen görüşlerinin, okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için Kruskal Wallis Testi yapılmıştır. Testin sonucunda, yöneticilerin demokratik, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=.000$  ve  $p \leq 0.05$ ).

Öğretmen görüşlerinin sıra ortalamaları; ilkokulda çalışanlar için (S.O:295,50), ortaokulda çalışanlar için (S.O: 203,81) ve lisede çalışanlar için (S.O: 181,79) olmuştur. İlkokulda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin daha demokratik bir yönetim tarzı benimsediğini belirtirken; lisede çalışan öğretmenler, daha az demokratik bir yönetim tarzı benimsediğini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin otoriter yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkeni açısından sıra ortalamaları; liselerde çalışan öğretmenler (S.O:266,65), ortaokulda çalışan öğretmenler (S.O: 236,53) ve ilkokullarda çalışan öğretmenler (S.O: 167,79) şeklinde olmuştur. Liselerde çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin daha otoriter bir yönetim tarzını benimsediklerini belirtirken, ilkokullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin daha az otoriter bir yönetim tarzını benimsediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ilgisiz yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkeni açısından sıra ortalamaları; liselerde çalışan öğretmenler (S.O:258,04), ortaokulda çalışan öğretmenler (S.O: 245,05) ve ilkokullarda çalışan

öğretmenler (S.O: 170,43) şeklinde olmuştur. Liselerde çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin daha ilgisiz bir yönetim tarzını benimsediklerini belirtirken, ilkokullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin daha az ilgisiz bir yönetim tarzını benimsediklerini belirtmişlerdir.

Hangi gruplar arasında fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda farkın demokratik yönetim tarzında ilkokul-ortaokul öğretmenleri ile ilkokul-lise öğretmenleri arasında, otokratik yönetim tarzında ortaokul-ilkokul ile lise-ilkokul öğretmenleri arasında ve ilgisiz yönetim tarzında ise ortaokul-ilkokul ve lise-ilkokul öğretmenleri arasında olduğu sonucu elde edilmiştir. İlkokulda çalışan öğretmenler, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha demokratik bir yönetim tarzı benimsediklerini belirtirken; ortaokul ve lisede çalışan öğretmenler, ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha otokratik ve ilgisiz bir yönetim tarzı benimsediklerini belirtmişlerdir.

#### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “Öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbar) davranışları ne düzeydedir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, frekans ve aritmetik ortalama analizlerine tabi tutulmuştur.

Öğretmenlerin bilgi uçurma(ihbarcılık) davranışlarının düzeyini belirlemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20.

#### Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Analiz Sonuçları

	İçsel Bilgi Uçurma	Gizli Bilgi Uçurma	Dışsal Bilgi Uçurma	Destekçi Bilgi Uçurma
N	450	450	450	450
x	3,47	3,09	2,66	3,32
Ss	,91	,95	1,01	1,01

Tablo 20’ye göre öğretmenler, “yüksek” düzeyde “içsel” bilgi uçurmayı ( $x=3,47$ ), “orta” düzeyde sırasıyla “destekçi” bilgi uçurmayı ( $x=3,32$ ), “gizli” bilgi uçurmayı ( $x=3,09$ ) ve dışsal bilgi uçurmayı ( $x=2,66$ ) tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler sorunlarını, öncelikle içsel bilgi uçurma yoluyla okul içinde çözmeye çalıştıklarını, burada çözülmediği takdirde dışsal bilgi uçurmaya başvurduklarını belirtmişlerdir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “Öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbar) davranışları; cinsiyet, öğrenim düzeyi, okuldaki görev, medeni durum, mesleki kıdem, çalıştığı eğitim kademesi ve branş değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, frekans ve aritmetik ortalama analizlerine tabi tutulmuştur.

##### a. Cinsiyet değişkeni açısından

Tablo 21.

Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “*Cinsiyet*” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Ss
İçsel Bilgi Uçurma	Kadın	202	3,48	,92
	Erkek	248	3,46	,91
Gizli Bilgi Uçurma	Kadın	202	3,07	,97
	Erkek	248	3,11	,94
Dışsal Bilgi Uçurma	Kadın	202	2,61	1,02
	Erkek	248	2,71	1,00
Destekçi Bilgi Uçurma	Kadın	202	3,36	1,00
	Erkek	248	3,28	1,02

Kadın ve erkek öğretmenler, “içsel” bilgi uçurmayı, “çok yüksek”, “destekçi”, “gizli” ve “dışsal” bilgi uçurmayı da “orta” düzeyde tercih etmişlerdir.

Tablo 22.

Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “*Cinsiyet*” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi)

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
İçsel Bilgi Uçurma	Kadın	202	228,80	46218,00	24381	,626
	Erkek	248	222,81	55257,00		
	Toplam	450				
Gizli Bilgi Uçurma	Kadın	202	224,48	45345,00	24842	,880
	Erkek	248	226,33	56130,00		
	Toplam	450				
Dışsal Bilgi Uçurma	Kadın	202	218,32	44100,50	23597	,289
	Erkek	248	231,35	57374,50		
	Toplam	450				
Destekçi Bilgi Uçurma	Kadın	202	231,64	46791,00	23808	,364
	Erkek	248	220,50	54684,00		
	Toplam	450				

Öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p \geq .05$ ).

### b. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından

Tablo 23.

Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “*Öğrenim Durumu*” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	S	Ss
İçsel Bilgi Uçurma	Lisans	389	3,45	,90
	Yüksek Lisans	61	3,57	1,01
Gizli Bilgi Uçurma	Lisans	389	3,10	,95
	Yüksek Lisans	61	3,01	1,02
Dışsal Bilgi Uçurma	Lisans	389	2,68	1,00
	Yüksek Lisans	61	2,58	1,04
Destekçi Bilgi Uçurma	Lisans	389	3,29	1,02
	Yüksek Lisans	61	3,48	,98

Lisans öğrenimine sahip öğretmenler, “içsel” bilgi uçurmayı “yüksek” düzeyde, ( $x=3,45$ ), sırasıyla “destekçi” ( $x=3,29$ ), “gizli” ( $x=3,10$ ) ve “dışsal” bilgi uçurmayı ( $x=2,68$ ) da “orta” düzeyde tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Yüksek lisans öğrenimine sahip öğretmenler ise “içsel bilgi uçurma” ( $x=3,57$ ) ile “destekçi bilgi uçurmayı” ( $x=3,48$ ), “yüksek” düzeyde, “gizli bilgi uçurmayı” ( $x=3,01$ ) “orta” düzeyde, “dışsal” bilgi uçurmayı ( $x=2,58$ ) da “düşük” düzeyde tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre hem lisans hem de yüksek lisans öğrenimine sahip öğretmenler, sorunlarını öncelikle okul içinde çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 24.  
Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “*Öğrenim Durumu*” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi)

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Bilgi Uçurma	Lisans	389	222,83	86679,50	10824,5	,269
	Yüksek Lisans	61	242,55	14795,50		
	Toplam	450				
Gizli Bilgi Uçurma	Lisans	389	226,97	88291,00	11293	,543
	Yüksek Lisans	61	216,13	13184,00		
	Toplam	450				
Dışsal Bilgi Uçurma	Lisans	389	227,47	88487,50	11096,5	,415
	Yüksek Lisans	61	212,91	12987,50		
	Toplam	450				
Destekçi Bilgi Uçurma	Lisans	389	222,69	86625,00	10770	,245
	Yüksek Lisans	61	243,44	14850,00		
	Toplam	450				

Öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin, öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir ( $p \geq .05$ ).

### c. Medeni Durum Değişkeni Açısından

Tablo 25.  
Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “*Medeni Durum*” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

	Medeni Durumu	N	X	Ss
İçsel Bilgi Uçurma	Evli	373	3,47	,91
	Bekar	77	3,48	,91
Gizli Bilgi Uçurma	Evli	373	3,09	,97
	Bekar	77	3,10	,91
Dışsal Bilgi Uçurma	Evli	373	2,66	1,02
	Bekar	77	2,69	,97
Destekçi Bilgi Uçurma	Evli	373	3,32	1,00
	Bekar	77	3,31	1,04

Araştırmaya katılan öğretmenler, “içsel” bilgi uçurmayı, “yüksek” düzeyde; sırasıyla “destekçi”, “gizli” ve “dışsal” bilgi uçurmayı da “orta” düzeyde tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 26.  
Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “*Medeni Durum*” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi)

	Medeni Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Bilgi Uçurma	Evli	373	224,86	83872,50	14121	,817
	Bekar	77	228,60	17602,50		
	Toplam	450				
Gizli Bilgi Uçurma	Evli	373	225,23	84009,00	14258	,921
	Bekar	77	226,83	17466,00		
	Toplam	450				
Dışsal Bilgi Uçurma	Evli	373	224,68	83805,50	14054	,768
	Bekar	77	229,47	17669,50		
	Toplam	450				
Destekçi Bilgi Uçurma	Evli	373	226,65	84540,50	13931	,678
	Bekar	77	219,93	16934,50		
	Toplam	450				

Öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ( $p \geq .05$ ).

#### d. Branş Değişkeni Açısından

Tablo 27.  
Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “*Branş*” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

	Branş	N	X	Ss
İçsel Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	3,49	,98
	Branş	315	3,46	,88
Gizli Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	3,13	1,06
	Branş	315	3,07	,91
Dışsal Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	2,69	1,06
	Branş	315	2,65	,99
Destekçi Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	3,28	,98
	Branş	315	3,34	1,03

Tablo 27'ye göre araştırmaya katılanların sınıf öğretmenleri “yüksek” düzeyde içsel bilgi uçurmayı ( $x=3,49$ ), “orta” düzeyde ise sırasıyla destekçi bilgi uçurmayı ( $x=3,28$ ), gizli bilgi uçurmayı ( $x=3,13$ ) ve dışsal bilgi uçurmayı ( $x=2,69$ ) tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Branş öğretmenlerinin ise “yüksek” düzeyde içsel bilgi uçurmayı ( $x=3,46$ ), “orta” düzeyde sırasıyla destekçi bilgi uçurmayı ( $x=3,34$ ), gizli bilgi uçurmayı ( $x=3,07$ ) ve dışsal bilgi uçurmayı ( $x=2,65$ ) tercih ettikleri bulgusu elde edilmiştir.

Tablo 28.  
Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “*Branş*” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Mann-Whitney U Testi)

	Branş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İçsel Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	230,13	31067,00	20638	,620
	Branş	315	223,52	70408,00		
	Toplam	450				
Gizli Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	233,76	31558,00	20147	,375
	Branş	315	221,96	69917,00		
	Toplam	450				
Dışsal Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	227,16	30666,00	21039	,859
	Branş	315	224,79	70809,00		
	Toplam	450				
Destekçi Bilgi Uçurma	Sınıf Öğretmenliği	135	221,70	29930,00	20750	,684
	Branş	315	227,13	71545,00		
	Toplam	450				

Öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ( $p \geq .05$ ). Elde edilen bulguya, göre sınıf ve branş öğretmenlerin, okullarında yaşanan etik dışı davranışlara karşı benzer tepkiler verdikleri görülmektedir.

### e. Kıdem Değişkeni Açısından

Tablo 29.

Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “*Kıdem*” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Kıdem		İçsel Bilgi Uçurma	Gizli Bilgi Uçurma	Dışsal Bilgi Uçurma	Destekçi Bilgi Uçurma
1-5 Yıl	X	3,49	3,08	2,51	3,25
	N	67	67	67	67
	Ss	,88	,96	,85	1,07
6-10 Yıl	X	3,49	3,09	2,66	3,35
	N	95	95	95	95
	Ss	,90	,96	1,08	1,06
11-16 Yıl	X	3,47	2,98	2,76	3,32
	N	91	91	91	91
	Ss	,85	,84	1,01	,94
16-20 Yıl	X	3,60	3,41	2,80	3,52
	N	94	94	94	94
	Ss	,97	,89	,97	,98
21 Yıl Üzeri	X	3,31	2,90	2,56	3,15
	N	103	103	103	103
	Ss	,93	1,04	1,06	1,01
Toplam	X	3,47	3,09	2,66	3,32
	N	450	450	450	450
	Ss	,91	,96	1,01	1,01

Tablo 29’deki verilere bakıldığında, araştırmaya katılan 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-16 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, içsel bilgi uçurmayı “yüksek” düzeyde tercih ettiklerini belirtirken, dışsal bilgi uçurmaya “düşük” düzeyde başvurduklarını belirtmişlerdir.



Tablo 30.  
Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “*Kıdem*” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (Kruskal Wallis Testi)

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	df	P	Fark
İçsel Bilgi Uçurma	1-5 Yıl	67	232,90	5,551	4	,235	
	6-10 Yıl	95	224,15				
	11-16 Yıl	91	227,35				
	16-20 Yıl	94	244,86				
	21 Yıl Üzeri	103	202,63				
	Toplam	450					
Gizli Bilgi Uçurma	1-5 Yıl	67	221,22	14,785	4	,005	1-5 yıl-16-20 yıl
	6-10 Yıl	95	223,78				6-10yıl-16-20 yıl
	11-16 Yıl	91	210,40				11-16 yıl-16-20 yıl
	16-20 Yıl	94	268,78				21-yıl üzeri-16-20 yıl
	21 Yıl Üzeri	103	203,71				
	Toplam	450					
Dışsal Bilgi Uçurma	1-5 Yıl	67	208,33	5,540	4	,236	
	6-10 Yıl	95	222,28				
	11-16 Yıl	91	239,28				
	16-20 Yıl	94	244,00				
	21 Yıl Üzeri	103	210,58				
	Toplam	450					
Destekçi Bilgi Uçurma	1-5 Yıl	67	217,46	7,227	4	,124	
	6-10 Yıl	95	228,06				
	11-16 Yıl	91	226,48				
	16-20 Yıl	94	251,95				
	21 Yıl Üzeri	103	203,37				
	Toplam	450					

Öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda, öğretmenlerin içsel, dışsal ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ( $p \geq .05$ ). Öğretmenlerin gizli bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde ise anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p = .022$  ve  $p \leq 0.05$ ).

Ortaya çıkan farkın hangi iki grup arasında olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda farkın 1-5 yıl-16-20 yıl,, 6-10 yıl-16-20 yıl ,11-16 yıl-16-20 yıl arası ve 21-yıl üzeri-16-20 yıl arası kıdem sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdemdeki öğretmenlere göre gizli uçurma davranışını daha fazla tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

## f. Okul Kademesi Değişkeni Açısından

Tablo 31.

Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına Yönelik Görüşlerinin “Okul Kademesi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Kademe		İçsel Bilgi Uçurma	Gizli Bilgi Uçurma	Dışsal Bilgi Uçurma	Destekçi Bilgi Uçurma
İlkokul	X	3,49	3,12	2,65	3,27
	N	148	148	148	148
	Ss	,96	1,04	1,05	,98
Ortaokul	X	3,51	3,12	2,64	3,32
	N	129	129	129	129
	Ss	,92	,96	1,02	1,15
Lise	X	3,42	3,04	2,70	3,36
	N	173	173	173	173
	Ss	,86	,88	,97	,94
Toplam	X	3,47	3,09	2,66	3,32
	N	450	450	450	450
	Ss	,91	,96	1,01	1,01

Her üç kademe de görev yapmakta olan öğretmenler, “içsel”, “gizli” ve “destekçi” bilgi uçurmayı “yüksek” düzeyde; “dışsal” bilgi uçurmayı ise “orta” düzeyde tercih ettikleri yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 32.

Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşlerinin “Okul Kademesi” Değişkeni Açısından Analizi Sonuçları (Kruskal Wallis Testi)

	Kademe	N	Sıra Ortalama	$\chi^2$	df	P
İçsel Bilgi Uçurma	İlkokul	148	229,79	,994	2	,608
	Ortaokul	129	230,89			
	Lise	173	217,81			
	Toplam	450				
Gizli Bilgi Uçurma	İlkokul	148	230,48	,708	2	,702
	Ortaokul	129	228,38			
	Lise	173	219,09			
	Toplam	450				
Dışsal Bilgi Uçurma	İlkokul	148	222,68	,516	2	,773
	Ortaokul	129	221,34			
	Lise	173	231,01			
	Toplam	450				
Destekçi Bilgi Uçurma	İlkokul	148	221,12	,270	2	,874
	Ortaokul	129	226,47			
	Lise	173	228,52			
	Toplam	450				

Öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda, öğretmenlerin içsel, gizli, dışsal ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p \geq .05$ ).

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi; “Okul müdürünün yönetsel yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbar) davranışları arasındaki ilişki ne düzeydedir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Okul müdürünün yönetsel yaklaşımı ile öğretmenlerin bilgi uçurma (ihbar) davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için Spearman Sıra Farkları Korelasyonu testi yapılmıştır.

Korelasyon, iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü belirtir. Korelasyon katsayısı ise -1 ile +1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısı  $\pm 1$ 'e yaklaştıkça aradaki ilişki o kadar güçlü demektir. Korelasyon katsayısının işareti ise ilişkinin yönünü gösterir. Pozitif(+) ilişki, değişimin aynı yönlü, negatif (-) ilişki ise farklı yönlü olduğunu gösterir (Can, 2018:370).

Tablo 33.

Okul Müdürünün Yönetsel Yaklaşımı İle Öğretmenlerin Bilgi Uçurma (İhbar) Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

		İçsel Bilgi Uçurma	Gizli Bilgi Uçurma	Dışsal Bilgi Uçurma	Destekçi Bilgi Uçurma
Demokratik Yönetim Tarzı	Korelasyon katsayısı	,154**	,021	-,055	-,024
	Sig. (2-tailed)	,001	,653	,246	,617
Otokratik Yönetim Tarzı	Korelasyon katsayısı	-,041	,113*	,137**	,081
	Sig. (2-tailed)	,383	,017	,004	,085
İlgisiz Yönetim Tarzı	Korelasyon katsayısı	-,101*	,048	,122**	,071
	Sig. (2-tailed)	,032	,309	,010	,135

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). \* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 33'deki analiz sonuçları incelendiğinde, demokratik yönetim tarzı benimseyen okul müdürleri ile öğretmenlerin içsel bilgi uçurma davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, dışsal bilgi uçurma ve destekçi bilgi uçurma davranışları arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir;

otokratik yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri ile öğretmenlerin içsel bilgi uçurma davranışları arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ; dışsal bilgi uçurma, gizli bilgi uçurma ve destekçi bilgi uçurma davranışı arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Bu sonuca dayalı olarak; öğretmenlerin, demokratik yaklaşımli yönetimler karşısında, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışı yerine daha çok içsel bilgi uçurma davranışı gösterme; otokratik yönetim tarzı karşısında ise daha çok gizli, dışsal ve destekçi bilgi uçurma davranışı gösterme eğiliminde oldukları söylenebilir.



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE TARTIŞMA

#### 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul müdürlerinin “*Demokratik Yönetim Tarzını*” benimsediklerini belirtmişlerdir. Kahraman (2019) tarafından yapılan araştırmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Yavuz (2019) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler okul müdürlerinin daha çok “*İşbirlikçi Yönetim Tarzını*” benimsediklerini belirtmişlerdir.

Bu sonuç; bu okul müdürlerinin çalışanlarına güven duyduğu için onları planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine kattığı ve yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasını sağladığı için yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, çalışanların moralinin yükselmesine ve içten tatmin olmalarını sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

#### 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum

a. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler yöneticilerinin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç; yöneticilerin öğretmenlere cinsiyet açısından bir ayırım yapmadan yaklaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Kahraman (2019) ve Sustam (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da aynı sonuca ulaşılmıştır. İşeri (2019) yaptığı çalışmada ise erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha otoriter buldukları sonucuna ulaşmıştır.

Yavuz (2019) yaptığı araştırmada ise öğretmenler yöneticilerinin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulmuştur. Erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin daha otoriter daha ilgisiz ve daha karşı koruyucu yönetim tarzını benimsediği, kadın öğretmenlerin ise okul müdürlerinin “*İşbirlikli Yönetim Tarzını*” benimsediği sonucuna ulaşmıştır.

b. Araştırmada, yöneticilerin sergilediği yönetsel yaklaşımlarına ilişkin lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşleri benzerlik göstermektedir ve lisans ve

yüksek lisans mezunu öğretmenler yöneticilerinin daha çok demokratik yönetim tarzına sahip olduklarını düşünmektedirler. Lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine karşı benzer davranışlarda bulduklarını düşünürler. İşeri (2019) ve Sustam (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuca ulaşılmıştır.

c. Araştırmaya katılanların 373'ü evli ve 77'si bekadır. Yöneticilerin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin evli ve bekar öğretmenlerin görüşleri; okul yöneticisinin ilgisiz ve otokratik yönetim tarzı konusunda benzerlik gösterirken demokratik yönetim tarzı konusunda farklılık göstermektedir. Bekar öğretmenler okul yöneticilerini evli öğretmenlere göre daha az demokratik görüyor. Bekar öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine karşı farklı davrandıkları sonucuna ulaşılabilir. Sustam (2018) yaptığı araştırmada aynı sonuca ulaşmıştır.

d. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenleri okul yöneticilerini branş öğretmenlerinden daha demokratik olarak görmektedirler. Branş öğretmenleri okul yöneticilerini sınıf öğretmenlerinden daha fazla otoriter ve ilgisiz görmekteler. Branş öğretmenleri genellikle ortaokul ve liselerde çalışmaktadır ve bu öğretim kademelerinde sınavların olması, ailelerin okuldan beklentisi ve akademik başarı kaygısı okullarda başarıyı zorunlu kıldığından okul müdürleri öğretmenlerden daha fazla çalışma beklemektedir. Okul müdürünün bu beklentisi öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaktadır.

e. 1-5 yıl arası kıdeme sahip 67 öğretmenin, 6-10 yıl arası kıdeme sahip 95 öğretmenin, 11-15 yıl arası kıdeme sahip 91 öğretmenin, 16-20 yıl arası kıdeme sahip 94 öğretmenin ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip 103 öğretmenin katıldığı araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinde kıdem değişkeni açısından otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin demokratik yönetim tarzına ilişkin görüşlerinde kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin daha demokratik bir yönetim tarzını benimsediğini düşünürken, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler okul müdürlerinin daha az demokratik yönetim tarzını benimsediğini belirtmişlerdir.

Kahraman (2019) ve Sustam (2018) yaptıkları araştırmalarda kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farka ulaşmazken, İşeri (2019) ise yaptığı araştırmada anlamlı bir farka ulaşmıştır.

f. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilediği yönetsel yaklaşıma ilişkin görüşlerinin çalıştığı okul kademesi değişkeni açısından demokratik, otoriter ve ilgisiz yönetim tarzlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin demokratik yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkeni açısından sıra ortalamaları; ilkokulda çalışan öğretmenler, ortaokulda çalışan öğretmenler ve lisede çalışan öğretmenler şeklinde olmuştur. İlkokulda alışan öğretmenler, okul müdürlerinin daha demokratik bir yönetim tarzını benimsediğini belirtirken, lisede çalışan öğretmenler, tam olarak demokratik bir yönetim tarzı benimsemediğini belirtmişlerdir.

Kahraman (2019) yaptığı araştırmada; okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir fark bulmuştur. Anaokulu-ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerini ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha demokratik gördüğü ve lise öğretmenlerinin ise anaokulu-ilkokul öğretmenlerine göre yöneticilerini daha ilgisiz gördükleri sonucuna ulaşmıştır.

Anaokulu ve ilkokulda öğretmenlerin sınıflarında daha özerk olması ve akademik başarı kaygısının olmaması okul müdürlerinin öğretmenlere daha demokratik davranmasına neden olurken, ortaokul ve lisede LGS ve YKS gibi sınavların olması ve akademik başarı baskısı okul müdürlerinin otoriter davranmasına neden olabileceği yönünde açıklanabilir.

### **5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum**

Araştırmaya katılan öğretmenler çoğu zaman düzeyinde içsel bilgi uçurmayı, bazen düzeyinde destekçi bilgi uçurmayı, gizli bilgi uçurmayı ve dışsal bilgi uçurmayı tercih ediyorlar. şengül, (2016) yaptığı araştırmada “Ortaöğretim kurumlarında görülen bilgi uçurma süreci ve bilgi uçurma nedenlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri” adlı yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin bilgi uçurma sürecine ilişkin görüşlerinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin en fazla katılım içsel bilgi uçurmayı ve sonra sırasıyla destekçi bilgi uçurma, gizli bilgi uçurma ve dışsal bilgi uçurmayı tercih ettikleri sonucunu bulmuştur. Celep ve Konaklı (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim

Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki” adlı araştırmada yaptığımız çalışmayla benzer olarak öğretmenlerin daha çok içsel bilgi uçurmayı tercih ettikleri yönünde bir sonuç elde edilmiştir.

#### **5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum**

**a.** Öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Baltacı, (2016) “Maarif Müfettişleri ile İlk ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşleri” adlı doktora çalışmasında öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olmuşlardır. Kızıldaş (2015), tarafından yapılan “İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Celep ve Konaklı (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki” adlı araştırmada öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulmuştur. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenler okulda yaşanan yanlış uygulamaları okul dışında, meslektaşlarından destek alarak ve gizli bir şekilde bildirme davranışı göstermişlerdir. Bu sonuç, kadın öğretmenlerin toplumsal sorumluluk duygusuyla açıklanmaktadır.

**b.** Öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinde öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Baltacı, (2016) “Maarif Müfettişleri ile İlk ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşleri” adlı doktora çalışmasında öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kızıldaş (2015), tarafından yapılan “İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde öğrenim durumu değişkeni açısından içsel bilgi uçurma davranışında içsel bilgi uçurmada lisans düzeyindeki



öğretmenler ile ön lisans mezunu öğretmenler arasında lisans düzeyindeki öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**c.** Öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Kızıлтаş (2015), tarafından yapılan “İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Gizli ve destekleyici bilgi uçurmada evli öğretmenler lehine sonuç alınmıştır. Araştırmada, evli öğretmenlerin sorunu daha çok arkadaşlarından veya eşinden destek alarak çözmeyi tercih ettikleri belirtilmektedir.

**d.** Öğretmenlerin içsel, dışsal, gizli ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Kızıлтаş (2015), tarafından yapılan “İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde branş değişkeni açısından içsel bilgi uçurma davranışında branş öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

**e.** Öğretmenlerin içsel, dışsal ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin gizli bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından anlamlı fark bulunmuştur. 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha fazla gizli bilgi uçurmayı tercih etmişlerdir.

Baltacı, (2016) “Maarif Müfettişleri ile İlk ve Ortaokul Yönetici Ve Öğretmenlerinin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşleri” adlı doktora çalışmasında öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Kızıлтаş (2015), tarafından yapılan “İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde kıdem değişkeni açısından içsel bilgi uçurma ve gizli bilgi uçurma davranışında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Celep ve Konaklı (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki” adlı araştırmada öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde kıdem değişkeni açısından dışsal, destekçi ve gizli bilgi uçurma davranışlarında anlamlı bir farklılık bulmuştur. 21-25 yıl arası hizmet süresine sahip olan öğretmenler 11-15 yıl ve 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha çok dışsal bilgi uçurma davranışı gösterirken, 11-15 yıl arası hizmet süresine sahip olan öğretmenlerde 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha çok arkadaşlarından destek alarak olayı bildirme davranışı göstermişler ve 6-10 yıl kıdeme sahip olanlarda 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlara göre daha çok gizli bilgi uçurma davranışı gösterme eğiliminde olmuşlardır.

f. Öğretmenlerin içsel, gizli, dışsal ve destekçi bilgi uçurma davranışlarına ilişkin görüşlerinin okul kademesi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Celep ve Konaklı (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki” adlı araştırmada öğretmenlerin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşlerinde okul kademesi değişkeni açısından içsel bilgi uçurma davranışında anlamlı bir farklılık bulmuştur. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler ortaöğretimde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olmuşlardır. Bunun nedeni olarak, ilköğretim okullarının güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gösterilmiştir.

### **5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Yorum**

Araştırmanın bir diğer bulgusunda, demokratik yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri ile öğretmenlerin içsel bilgi uçurma davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu, okul müdürünün demokratik yönetim tarzını benimsedikçe öğretmenlerin içsel bilgi uçurma davranışının arttığı sonucu elde edilmiştir.

Araştırma bulgularında, otokratik yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri ile öğretmenlerin içsel bilgi uçurma davranışları arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu, dışsal bilgi uçurma, gizli bilgi uçurma ve destekçi bilgi uçurma davranışı arasında ise pozitif yönlü ve düşük bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

## BÖLÜM VI

### ÖNERİLER

#### 6.1. Uygulayıcılar için Öneriler

1. Okul müdürlerine, sergiledikleri yönetim yaklaşımı ve bunların olası sonuçları hakkında farkındalık ve bilgilendirme seminerleri verilebilir.
2. Farklı kademedeki okullarda, yönetim yaklaşımından kaynaklı bilgi uçurma davranışları analiz edilerek, sorunun çözümü konusunda gerekli tedbirler alınabilir.

#### 6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okullardaki bilgi uçurma davranışı öğrenciler açısından incelenebilir.
2. Okullardaki bilgi uçurma davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, sinizm, örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi* (11. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aydın, U. (2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi* (s.s.79-100).
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tekağaç Basım.
- Baltacı, A., ve Balcı, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-58.
- Baltacı, A. (2016). *Maarif müfettişleri ile ilk ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin bilgi uçurma davranışına ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. Ve Çinkır, Ş.(2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*.(4. baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (6. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Candan, H. ve Kaya T.P. (2016). İhbarcılık (whistleblowing) ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir kamu kurumunda bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2) , 305-330
- Celep, C. ve Konaklı T. (2012). Bilgi uçurma: eğitim örgütlerinde etik ve kural dışı uygulamalara yönelik bir tepki. *E-International Journal of Educational Research*, 3(4), 65-88.
- Celep, C. (Ed.). (2019). *Karşılaştırmalı eğitim yönetimi*. (1. baskı). İstanbul: Hiper Yayın.
- De Maria, W. (2008). Whistleblowers and organisational protestors: crossing imaginary borders. *Current Sociology*, 56 (6): 865-883.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le veri analizi* (6. baskı). İstanbul. Beta Yayınları.

- Gökçe, A. T. (2014). Okullarda bilgi uçurma: iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 261-282.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C. and Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: a social information processing framework. *Academy of Management Review*, 28 (1), 107–123.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2015). *Eğitim yönetimi*. (Çev.Ed: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- İşeri, B.(2019). *Okul müdürlerinin yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt dna'sı ve örgütsel değişimin okullardaki korku kültürüne etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kızıldaş, A. (2015). *İzmir ili ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre bilgi uçurma ve örgütsel bağlılık ilişkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Levent, F. (2014). Yönetim teorileri ve yeni yönetim yaklaşımları. Çelikten, M. ve Özbaş, M (Ed.). *Eğitim yönetimi*. (ss.89-118). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- McEwan, E. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği iyi performanstan muhteşem performansa*. (Çev. Ed: N. Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Metin, M.(Ed.). (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Miceli, M. P. (2004). Whistle-blowing research and the insider lessons learned and yet to be learned. *Journal of Management Inquiry*, 13(4), 364-366.
- Miceli, M. P., M. Rehg, J. P. Near ve Ryan, K. C. (1999). Can laws protect whistle-blowers? results of a naturally occurring field experiment. *Work and Occupations*, 26, 129– 151.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistleblowing decisions, *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Öztürk, M.S. (2019). *Denetimde whistleblowing kavramının önemi*. (1. basım). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Öztürk, Ü. (2018). *Türkiye'de özel okullarda görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretmenlerin karşılaştıkları yasa dışı veya etik dışı eylemleri ihbar etmeye (whistleblowing) bakış açıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Özler, D., Atalay, M, Şahin, M. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi" . *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11*:169-194 <<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ogusbd/issue/10998/131620>>
- Robinson, S.P. ve Judge, T.A. (2017). *Örgütsel davranış*. (Çev.: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları(Eserin orijinali 2011’de yayımlandı).
- SEZER, Ş ve AKAN, D. (2018).Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737
- Sustam, Y. (2018). *Yöneticinin yönetim tarzıyla, çalışanların kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şengül, D.G. (2016). *Ortaöğretim kurumlarında görülen bilgi uçurma süreci ve bilgi uçurma nedenlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Tan, Ş. (2016). *SPSS ve Excel uygulamalı temel istatistik-1* (1. basım). Ankara. Pegem Akademi Yayınları.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Titrek, O , Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* ,60(60),657-674 <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10337/126672>
- Tunçay, S.S., & Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.28(1), 1-23.
- Türkel, A. U. (1999). *Globalleşen dünyanın lider yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3).
- Yavuz, P. (2019). *Mesleki ve teknik anadolu lisesi müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin mesleki profesyonelliği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

## EKLER

### Ek 1. Ölçekler

#### Sayın Meslektaşım,

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışı ile öğretmenlerin bilgi uçurma davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik görüşleriniz bu araştırmaya katkı sağlayacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Anketin hiçbir yerine adınızı yazmanıza gerek yoktur.

İçtenlikle vereceğiniz cevaplarla bu araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederim.

Halil İbrahim KILINÇ

İnönü Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

#### 1. Kişisel Bilgiler

**Açıklama:** Lütfen, kişisel bilgilerinize yönelik sorulardan size uygun olan cevapları yazarak, aşağıdaki bölümü doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz?     Kadın                     Erkek
2. Medeni Durumunuz?  Evli     Bekar
3. Okuldaki göreviniz?  Müdür     Müdür Yardımcısı     Öğretmen
4. Mesleki kıdeminiz?  
 1-5 YIL     6-10 yıl     11-15 yıl     16-20 yıl     21 yıl ve üzeri
5. Çalıştığınız Eğitim Kademesi.     İlkokul     Orta okul     Lise
6. Öğrenim Durumunuz:  Ön Lisans     Lisans     Yüksek Lisans     Doktora
7. Branşınız?  Sınıf Öğretmenliği     Branş Öğretmenliği
8. Görev yaptığınız ilçe:  Yeşilyurt     Battalgazi     Diğer

**2.Bir öğretmen olarak kurumunuzda yaşanabilecek etik dışı davranışlara karşı izleyeceğiniz yolu aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.**

<b>BİLGİ UÇURMA</b>		Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kimliğimin gizli tutulması koşuluyla gerçek ismimi vererek olayı bildiririm.					
2	Bu olayı (resmi bir işlem yapmadan) aynı sorunu yaşayan ya da gözlemleyen meslektaşlarıma bildiririm.					
3	Bu olayı, (resmi bir işlem yapmadan) yapılanların düzeltilmesinde sorumluluk hissedeceğimi düşündüğüm herhangi bir meslektaşına bildiririm.					
4	Bu olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime bildiririm.					
5	İsmimi vermeden ancak mensubu olduğum grubu/kurumu/birimi belirterek olayı bildiririm.					
6	Bu olayı doğrudan üst kademe yönetime bildiririm.					
7	Bu olayı çalıştığım kurumdaki diğer üst düzey yöneticilere bildiririm.					
8	Bu olayı çalıştığım kurumla aynı amacı taşıyan diğer kurumlara bildiririm.					
9	Bu olayı kurumumla ilgili yasal mercilere bildiririm.					
10	Bu olayı (resmi bir işlem yapmadan) sorunun çözümünde doğrudan etkili olabilecek bir meslektaşına bildiririm.					
11	Bu olay hakkında diğer toplumsal kurumların bilgi edinmesini sağlarım.					
12	Bu olayı kimliğimle ilgili hiçbir bilgi vermeden bildiririm					
13	Bu olayı basın aracılığıyla kamuoyuna duyururum.					
14	Bu olayı kendimi yakın hissettiğim herhangi bir meslektaşına bildiririm.					
15	Bu tür durumları kurum içinde kime iletmemiz isteniyorsa sözel olarak doğrudan iletirdim.					
16	Kurum içinde kullandığımız prosedürlere (tutanak tutma, dilekçe verme vb. ) göre hareket ederek bildirirdim.					



**3.Okul müdürlerinin yönetim tarzını ölçmeyi amaçlayan aşağıdaki ifadelerin okul müdürünüzü ne kadar tanımladığına karar vererek işaretleyiniz**

<b>YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ</b>		<b>Hiç bir zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1	Öğretmenlerin kişilik özelliklerine dikkat eder..					
2	Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çabalar.					
3	Öğretmenleri yönetime katar.					
4	Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister.					
5	Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar.					
6	Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alır.					
7	Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.					
8	Okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeler.					
9	Öğretmenlerin yaratıcılıklarını sergilemelerine fırsat verir.					
10	Kendinden yardım istenmesini sevmez.					
11	Öğretmenlere resmi davranır.					
12	Öğretmenlere yaklaşımı kuralcıdır.					
13	Tek adam yönetimine inanır.					
14	Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.					
15	Sıkı denetimden yanadır.					
16	Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.					
17	Kararlarına kimseyi karıştırmaz.					
18	Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler					
19	Öğretmenlerin istek ve şikayetlerini göz ardı eder.					
20	Öğretmenlere ve okula yabancılaşmıştır.					
21	Okulu kendi haline bırakmıştır.					
22	Yetkilerini kullanmaktan kaçınır.					
23	Okulun amaçları için çaba harcamaz.					
24	Öğretmenlerle yüzeysel olarak iletişime girer.					
25	Okulu geliştirmek için girişimde bulunmaz.					
26	Öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenmez.					
27	Sorunlarla yüzleşmek istemez.					
28	Okul içi faaliyetlerde çok az karar verir.					
29	Okuldaki varlığı ile yokluğu belli değildir.					
30	Yetkilerini devretme konusunda isteksizdir.					
31	Yetkisini yasalardan çok astlarından alır.					

## Ek 2. Ölçek Kullanım İzinleri

**HK**

h.ibrahimkılınç

13.11.2019 Çar 12:02

Sayın Konaklı, Ben İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Halil İbrahim KILINÇ. Yüksek lisans tez çalışmamda size ait Bilgi Uçurma Ölçeğini kullanmak istiyorum. Anket kullanım izni konusunda yardımlarınızı bekliyorum.

**T**

tdegirmenci@kocaeli.edu.tr

13.11.2019 Çar 13:14

bilgi\_uçurma\_boyutlar.doc

47 KB

Merhaba,

Bilgi Uçurma Ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçekler ektedir. Başarılar dilerim.

13 Kasım 2019 12:02, "h.ibrahimkılınç" <[munis\\_melis@outlook.com](mailto:munis_melis@outlook.com)> yazdı:

Sayın Konaklı,

Ben İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Halil İbrahim KILINÇ. Yüksek lisans tez çalışmamda size ait Bilgi Uçurma Ölçeğini kullanmak istiyorum. Anket kullanım izni konusunda yardımlarınızı bekliyorum.

Saygılarımla.

Gönderen [Outlook](#)

**HK**

h.ibrahimkılınç

13.11.2019 Çar 12:07

Sayın Hocam, Ben İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Halil İbrahim KILINÇ. Dr. Öğ. Üyesi Sevim Öztürk danışmanlığında yapacağım Yüksek lisans tez çalışmamda size ait Yönetici Davranışı Ölçeğini kullanmak istiyorum. Anket

**TK**

TÜRKER KURT <turkerkurt@gmail.com>

16.11.2019 Cmt 20:03

Sayın Halil İbrahim KILINÇ

Yönetici Davranışları Anketini çalışmalarınızda kaynak göstererek kullanabilirsiniz. YDA'yı ekte gönderdim.

YDA'nın faktör yapısı şöyle:

1-9. ve 31. maddeler: Demokratik liderlik

10-18 ve 30. maddeler: Otoriter liderlik

19-29. maddeler: İlgisiz (laissezfaire liderlik) Liderlik ile ilgili maddelerdir.

İyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. Türker KURT  
Gazi Üniversitesi  
Gazi Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı  
<http://turkerkurt.blogspot.com.tr/>

<http://www.websitem.gazi.edu.tr/turker/>

Twitter: @turker\_kurt

Tel: 0 312 202 17 78

Mobil: 0 505 686 10 67

h.ibrahimkılınç<[munis\\_melis@outlook.com](mailto:munis_melis@outlook.com)>, 13 Kas 2019 Çar, 12:07 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Hocam,

Ben İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans öğrencisi Halil İbrahim KILINÇ. Dr. Öğ. Üyesi Sevim Öztürk danışmanlığında yapacağım Yüksek lisans tez çalışmamda size ait Yönetici Davranışı Ölçeğini kullanmak istiyorum. Anket kullanım izni konusunda yardımlarınızı bekliyorum.

Saygılarımla.

**Ek 3. Örnekleme Dahil Edilen Okullar**

- Petrol Ofisi İlkokulu (Yeşilyurt)11
- Bostanbaşı İlkokulu (Yeşilyurt)40
- Begüm Kartal İlkokulu (Yeşilyurt)62
- Özal İlkokulu (Yeşilyurt)14
- Selçuk İlkokulu (Battalgazi)29
- Gazi İlkokulu (Battalgazi)32
- Tevfik Memnune Gültekin İlkokulu (Battalgazi)34
- Şehit Orhan Ünsal İlkokulu (Battalgazi)25
- Şahnahan Ortaokulu (Yeşilyurt)10
- Özal Ortaokulu (Yeşilyurt)10
- Mahmut Kömürkara Ortaokulu (Yeşilyurt)24
- Somuncu Baba İmam Hatip Ortaokulu (Yeşilyurt)25
100. Yıl İmam Hatip Okulu (Battalgazi)17
- Necip Fazıl Kısakürek İmam Hatip Okulu(Battalgazi)44
- Sadiye-Lütfü Evliyagil Ortaokulu (Battalgazi)26
- Atatürk Ortaokulu (Battalgazi)115
- Yeşilyurt Anadolu Lisesi (Yeşilyurt)22
- Sümer Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Yeşilyurt)44
- Şehit İbrahim Tanrıverdi Anadolu Lisesi (Yeşilyurt)50
- Mahmut Celaleddin Ökten A.İ.H.L.(Yeşilyurt)26
- Hacı Ahmet Akıncı Anadolu Lisesi (Battalgazi)44
- Malatya Anadolu Lisesi(Battalgazi)70
- Aslantepeler MTAL (Battalgazi)30
- 15 Temmuz Şehitleri İHL(Battalgazi)22

## Ek 4. Ölçek Kullanma İzin Onayı



T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61316475-44-E.25337998  
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı  
(Halil İbrahim KILINÇ)

19.12.2019

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : MEB. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 Genelgesi.

İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 13.12.2019 tarih ve 50235129-300-E.24507 sayılı yazılarında, Üniversitenin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Halil İbrahim KILINÇ'ın Dr. Öğr. Üyesi Sevim ÖZTÜRK'ün danışmanlığında yürütmekte olduğu "Okul Müdürlerinin Yönetimsel Yaklaşımı ile Öğretmenlerin Bilgi Uçurma (İhbarcılık) Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi" konulu araştırmasına istinaden Müdürlüğümüze bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere anket uygulamayı talep etmekte olup, Anket-Tez Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu 18/12/2019 tarihinde yapılan toplantıda; ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmek üzere, veli muvafakat namesi alınması, derslerin aksatılmaması kaydıyla gönüllülük esasına göre anket uygulamasını uygun görmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Mehmet Ali AVŞAR  
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR  
19.12.2019

Ali TATLI  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres:  
Elektronik Ağ: malatya.meb.gov.tr  
e-posta: ortaogretim44@meb.gov.tr

Bilgi için: ortaogretim şubesi  
Tel: 0 (422) 280 45 06  
Faks: 0 (422) 280 45 49

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden f68d-6458-38f0-9f3b-91f7 kodu ile teyit edilebilir.