

## Okul Yöneticilerinin Okul İşlerini Erteleme Davranışlarına İlişkin Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi

### Research of Principals and Teachers' Views on Principals' Procrastination Behaviors of School Work

*Kadir BEYÇİOĞLU<sup>1</sup>, Celal Teyyar UĞURLU<sup>2</sup>, Seyfettin ABDURREZZAK<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Doç.Dr., Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye, beycioglu@gmail.com

<sup>2</sup> Doç.Dr., Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Fakültesi, Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye, cugurlu@cumhuriyet.edu.tr

<sup>3</sup> Sorumlu Yazar, Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Erzincan, srezzak@hotmail.com

**Geliş tarihi:** 11.10.2017

**Kabul Tarihi:** 15.04.2018

#### ÖZ

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin okul işlerini erteleme davranışları, sebepleri ve erteleme sonuçlarının okulun yönetim ve eğitim faaliyetlerine olan etkileri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine göre yapılmıştır. 2016–2017 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma grubunu; Erzincan ili merkez ilçesinde yer alan ilk ve ortaokullarda çalışmakta olan 11 okul yöneticisi ve 11 öğretmen olmak üzere toplam 22 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin alındığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veri toplama aracında, okul yöneticilerine ve öğretmenlere üçer adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Veriler yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmış ve verilerin yorumlanması sürecinde içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırma bulguları okul yöneticisi, öğretmenler boyutu olmak üzere iki başlık altında yer almış olup, okul yöneticileri boyutunda 11 tema ve bu temalar altında 30 kategori, öğretmenler boyutunda ise 11 tema ve bu temalar altında 37 kategori elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Erteleme, ertelemecilik, okul yöneticisi.

#### ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine school principals' procrastination behaviors, the underlying reasons of procrastination tendencies and the effects of procrastination on school management and teaching. Case study was used as qualitative research methods. The research was conducted in 2016-2017 educational year with 22 participants; 11 school principals and 11 teachers who were working for state primary and secondary schools in central district of Erzincan. In the research, semi-structured interview form based on the opinions of school principals and teachers' views about school principals' procrastination behaviors was used as data collecting tool. Three open ended questions were asked to the participants. Content analysis and continuous comparing technique were used to analyze the data. Findings indicated from "school principals" indicated 11 theme and 30 categories and findings from "teachers" with 11 theme and 37 categories.

**Keywords:** Procrastination, procrastinating, school principal.

## GİRİŞ

Tarihte Roma ve Yunan askeri belgelerinde ve eski dini metinlerdeki kayıtlardan anlaşıldığı üzere, geçmişi en az 3000 yıl geriye uzanan (Steel, 2007) erteleme davranışı, anlam itibarıyla bir kişinin kontrolü altında olan ve yapılması gereken bir görevin veya ödevin gecikmesi olarak tanımlanabilir (Ackerman ve Gross, 2005). Her insanın yerine getirmesi gerekli olan bazı görevleri vardır, ancak çeşitli nedenlerle bu görevin tamamlanması ertelenebilir. Böyle bir davranışına girme eğilimi ise erteleme olarak adlandırılır (Lay, Knish ve Zanatta, 1992). Literatürde boşa harcanan zaman, performans düşüklüğü ve artan strese neden olmakla birlikte, kendi kendine kurgulanan bir davranış olarak düşünülen (Chun Chu ve Choi, 2005) ertelemenin, yapılması gereken işlerin, alınması gereken kararların ve sorumlulukların son ana bırakılması (Haycock, McCharty ve Skay, 1998), görevleri ertelemekten doğan gereksiz öznel sıkıntı (Solomon ve Rothblum, 1984), görevi yerine getirme kararı (Ferrari, 1992), planlanan eylem yolunun kasıtlı olarak ertelenmesinden oluşan olumsuz sonuçların habercisi (Steel, 2007) ve kendini engellemenin bir yolu (Urdu ve Mdgley, 2001) gibi tanımları mevcuttur.

Erteleme davranışı, verilen görevlerin zamanında tamamlanmadığında ortaya çıkar (Beck, Koons ve Milgrim, 2000) ve olumsuz sonuçların farkında olunmasına rağmen, bilinçli, duyuşsal ve davranışsal unsurlarla amaçlanan bir eylem biçiminin kasıtlı ertelenmesini içeren karmaşık bir durum olarak kabul edilir (Rothblum, Solomon ve Murakami, 1986). Yaygın olarak akademik ve günlük yaşamda görülen erteleme olgusu (Balkıs ve Duru, 2009) hemen hemen herkesi bir dereceye kadar etkileyebilmektedir. Erteleme davranışı, kişinin işi yapmak isteğinde olduğu halde arzulanan veya beklenen zaman içinde, işi gerçekleştirmek için kendisini motive edememesini içerir (Ackerman ve Gross, 2005). Bazı araştırmacılar, erteleme davranışını amaçlı olarak yapılan bir kaçınma stratejisi olarak tanımlamışlardır (Steel, 2007). Balkıs (2006), erteleme davranışının bireyin kendi iradesi altında olup da, yapılması gereken bir işin kasıtlı olarak sona ana bırakılması ile ortaya çıktığını söylemektedir. Erteleme davranışını yapan kişileri ertelemeci olarak adlandıran Chun Chu ve Choi (2005), bunları *aktif ertelemeci* ve *pasif ertelemeci* olmak üzere iki kategoriye ayırmışlardır. *Aktif ertelemecilerin* erteleme davranışlarını amaçlı olarak yaptıklarını, fakat *pasif ertelemecilerin* ise zamanında karar verme yeteneğine sahip olmadıkları için, genel bir amaç olmadan sadece erteleme yaptıklarını ifade etmektedirler. Ackerman ve Gross (2005), erken başlangıç aşamalarında bireylere kazançlar veya teşvikler olduğunda ertelemenin azaldığını ve bir sınıftaki toplumsal normların erteleme üzerine büyük bir etkiye sahip olduğu ifade etmektedirler. Lay (1990), kişilik testlerinde erteleme eğilimindeki kişilerin işleri ağırdan alma eğilimine sahip olmalarının yanı sıra, kişisel işlerini de geciktirerek yerine getirdiklerinin tespit edildiğini söylemektedir.

Bu bulgular, ertelemenin görev performansında bir zaman gecikmesi olarak görülebileceğini, duygusal, davranışsal ve bilişsel unsurların rol oynadığını düşündürmektedir (Ferrari, 1991). Bir davranış olarak erteleme, kişilik, motivasyon, görev ve bağlam tarafından öncel olarak saptanan çeşitli süreçlerin bir sonucu olarak görülebilir (Van Eerde, 2003). Değerlendirilme endişesine sahip olma, cesaretsiz ve depresif olma, kararsız olma, sosyal olarak aktif olma, otoriteye karşı durma ve direktiflere bağımlı olma, erteleme davranışına sebep gösterilebilecek altı unsur olarak söylenebilir (Day, Mensink ve O'Sullivan, 2000). Erteleme, genelde olumsuz bir çağrışım taşıyor olsa da, işe yönelik performansı etkilememelidir (Rotenstein, Davis ve Tatum, 2009). Bunun aksine genellikle tatmin edici olmayan bir performansla neden olabilmekte (Ferrari, O'Callaghan ve Newbegin, 2005; Solomon ve Rothblum, 1984) ve sıklıkla da olumsuz akademik sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir (Beck ve diğerleri, 2000; Elvers, Polzella ve Graetz, 2003; Rothblum ve diğ., 1986).

Erteleme davranışının literatürde, henüz deneysel olarak test edilmemesine rağmen, akademik erteleme eğiliminin istatistik kaygı düzeyleriyle ilişkili olduğu (Onwuegbuzie, 2004); talimatları uygulamada güçlük (Rothblum ve diğ., 1986), sınıftaki toplumsal normlar (Ackerman ve Gross, 2005), düşük dürüstlük düzeyi, duygu bozukluğu (Johnson ve Bloom, 1995), mükemmeliyetçilik (Foster, 2007), kişi görev özellikleri (Lay, 1992), sorumluluk, kaygı ve

hedefler (Scher ve Osterman, 2002) ve düşük öz-yeterlik ve düşük benlik kaygısı (Steel, 2007) ile olan ilişkisinin araştırıldığı bir dizi çalışma yer almaktadır. Erteleme konusundaki araştırmaların çoğu, üniversite öğrencileri ile birlikte yürütülmüş olup, dönem ödevleri ve sınavlar gibi ders tamamlamasının merkezinde yer alan görevlere odaklanmıştır (Johnson, Green ve Kluever, 2000). Genel erteleme, akademik erteleme, karar vermeyi erteleme, takıntılı erteleme ve nevrotik erteleme olmak üzere beş farklı seçeneğe sahip karmaşık bir olgu olarak kabul edilen ertelemenin (Ferrari, 1992), yapılan bu çalışma ile okul yöneticilerindeki ortaya çıkış biçimi incelenmiştir. Bu amaçla çalışmada okul yöneticilerinin “genel erteleme ve akademik erteleme eğilimleri nasıldır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin hangi tür davranışları genelde erteledikleri, bunların sebepleri ve erteleden kaynaklı sonuçların okulun yönetim ve eğitim faaliyetlerine ne tür etkilerinin olduğunun, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışma, okul yöneticilerinin okul işlerini erteleme eğilimlerinin nasıl olduğunun tanımlanması ve bu alanda sağlayacağı katkı bakımından önemli görülmektedir.

## YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinde yaygın bir şekilde kullanılan durum çalışması desenine göre kurgulanmıştır. Amacı bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde analiz etmek ve nasıl ve niçin sorularını temel alan durum çalışmasının (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 85), en belirgin özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasına imkân sağlamasıdır (Robson, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 83).

### 2.2. Araştırma Grubu

Araştırmacı tarafından amaçlı örneklemede kimlerin araştırmaya dâhil edileceğine karar verilir (Cohen, Monihon ve Morrison, 2005). 2016–2017 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma grubunu; Erzincan ili merkez ilçesinde yer alan ilk ve ortaokullarda görevli 11 okul yöneticisi ve 11 öğretmen olmak üzere toplam 22 katılımcı oluşturmuştur. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara ait kişisel özellikler Tablo 1 ‘de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Özellikleri

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim	Kıdem	Branş
Y1	Erkek	31	YüksekLisans	7	Fen Bilimleri
Y2	Erkek	31	Lisans	6	Sınıf Öğretmeni
Y3	Erkek	34	YüksekLisans	11	İlk.Öğr. Matematik
Y4	Bayan	26	Lisans	4	Sınıf Öğretmeni
Y5	Erkek	39	Lisans	15	Müzik
Y6	Erkek	43	Lisans	18	Sınıf Öğretmeni
Y7	Erkek	29	YüksekLisans	5	Türkçe
Y8	Bayan	33	Lisans	8	Rehberlik
Y9	Erkek	38	Lisans	13	İngilizce
Y10	Erkek	41	Lisans	16	Din Kül.ve Ahlak Bil.
Y11	Erkek	35	Lisans	11	Sınıf Öğretmeni
Ö1	Bayan	28	YüksekLisans	5	Fen Bilimleri
Ö2	Bayan	30	Lisans	6	Sınıf Öğretmeni
Ö3	Erkek	34	Lisans	7	Sosyal Bilimler
Ö4	Bayan	33	Lisans	11	Türkçe
Ö5	Erkek	34	Lisans	11	Sınıf Öğretmeni
Ö6	Erkek	27	Lisans	4	Beden Eğitimi
Ö7	Erkek	30	Lisans	6	Sosyal Bilimler
Ö8	Erkek	35	YüksekLisans	6	Türkçe
Ö9	Bayan	30	Lisans	6	Sınıf Öğretmeni
Ö10	Bayan	43	Lisans	17	İngilizce
Ö11	Erkek	31	Lisans	6	Teknoloji ve Tasarım

### 2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okulla ilgili genelde ertelediği işlerin niteliğine yönelik görüşlerinin alındığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda okul müdürlerine ve öğretmenlere üçer adet açık uçlu soru yer almıştır. Nitel araştırmalarda açık uçlu sorular araştırmacıya, araştırma sorularının daha detaylı bir hale dönüştürme konusunda önemli bir esneklik sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 101). Çalışmada soru sorma ve cevap alma şeklinde karşılıklı ve etkileşimli bir süreç olan görüşme (Stewart ve Cash, 1985) tekniğinden yararlanılmıştır. Soruların anlaşılabilirliği için bir okul yöneticisi ve bir öğretmen ile deneme görüşmesi gerçekleştirilmiş ve ardından sorular dil ve anlatım bakımından bir Türkçe öğretmeni tarafından gözden geçirilmiştir. Soruların içeriği ve anlaşılabilirliği nitel araştırmalar konusunda uzman bir öğretim üyesi tarafından incelenmiş ve görüşme formuna alınan görüşler doğrultusunda düzenlemeler yapılarak son hali verilmiştir. Çalışma sürecinde tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Veriler 2017 yılının ocak, şubat ve mart aylarında araştırmacılar tarafından bizzat okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çalıştıkları okullara gidilerek, yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bireysel görüşmelerde gönüllülük esas alınmıştır. Görüşmelerde öğretmenlerin izni alınarak ses kayıtlarının yapılacağı söylenmiş, görüşmeye başlamadan önce soruların anlaşılır olup olmadığı irdelenmiş ve daha sonra asıl görüşmelere geçilmiştir. Yüz yüze görüşmelerde toplam 146 dakika 9 saniyelik ses kaydı elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular ise şöyledir:

#### **Okul Müdürü Formu;**

1. Okulda bazı işleri ertelediğiniz, “daha sonra yaparım” dediğiniz olur mu? Okulda ne tür yönetsel/akademik işleri erteleyip, daha sonra yaparım diye düşünüyorsunuz?
2. Okulda zaman zaman ertelediğiniz işlerin sebepleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Bu sebepleri neye bağlıyorsunuz?
3. Okul ile ilgili olup da ertelediğiniz, “daha sonra yaparım” dediğiniz işlerin okulunuzun yönetim ve eğitim faaliyetlerine etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Öğretmenleriniz ya da öğrencileriniz ertelediğiniz işlerden nasıl etkilenirler?

#### **Öğretmen Formu;**

1. “Okul yöneticinizin bazı işleri ertelediği, “daha sonra yaparım” dediği olur mu? Yöneticiniz okulda ne tür yönetsel/akademik işleri erteleyip, daha sonra yaparım diye düşünür?”
2. Okul yöneticinizin okulda zaman zaman ertelediği işlerin sebepleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Bu sebepleri neye bağlıyorsunuz?
3. Yöneticinizin okul ile ilgili olup da ertelediği, “daha sonra yaparım” dediği işlerin okulunuzun yönetim ve eğitim faaliyetlerine etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Öğretmenler ve öğrenciler ertelenen işlerden nasıl etkilenirler?

### 2.4. Nitel Veriler İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Nitel araştırmalarda geçerliği, Kirk ve Miller (1986) araştırılan olguyu araştırmacının olduğu biçimiyle ve yansız gözlemesi olarak ifade etmişleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 289). Güvenirlik ise araştırılan konunun kolayca anlaşılabilir olması ile yakından ilgilidir. Görüşme sorularının önceden test edilmesi, görüşmeyi gerçekleştirenlerin eğitimi ve açık uçlu sorulara verilen yanıtların kodlanması ile güvenirlik artırılabilir (Silverman, 2006). Araştırmada geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında görüşme formları uzman görüşüne sunulmuştur. Araştırma sürecinin ve araştırma ortamının okuyucuların zihinlerinde canlanabilmesine olanak sağlamak için, araştırmacı tarafından araştırmaya ile ilgili aktarımlar sade ve anlaşılır bir üslupla özetlenmiştir. Görüşme sonrasında elde edilen bulgular görüşülen kişilere tekrar incelenmiş ve katılımcıların teyidi alınmıştır. Nitel araştırmalarda yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplama geçerliği oluşturmayı sağlayan önemli bir unsurdur (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 290). Ayrıca araştırmanın tüm aşamalarında mümkün olduğunca araştırmacıların nesnel davranmasına dikkat edilmiş ve araştırmanın bulgular bölümünde

betimlemeler yapılmış olup, bu bölümde araştırma bulgularını destekleyecek sade ve anlaşılır bir dille yorum yapılmadan araştırmanın geçerliği artırmaya yönelik doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği için araştırmaya katılan bireylerin özellikleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

## 2.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Katılımcılardan okul yöneticilerine (*Y1, Y2,...Y11*), öğretmenlere (*Ö1, Ö2,...Ö11*) biçiminde rumuzlar verilmiştir. Araştırmanın analiz aşamasında öncelikle yüz yüze görüşmelerde elde edilen ses kayıtları ham veri olarak metne dönüştürülmüştür. Verilerinin analizi ve yorumlanması sürecinde içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde birbirine benzeyen verileri belirli kavram ve temalar altında bir araya getirilerek, okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlemek ve yorumlamak gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 259). İçerik analizi, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtularak toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşma amacı taşımakta (Bilgin, 2006, s. 1) ve verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodlama ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasını kapsayan dört temel aşamada gerçekleşmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 260). Çalışmada okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin işlerini erteleme davranışlarına ilişkin görüşlerinin her soru düzeyinde kodlamaları yapılmıştır. Analiz aşamasında tema, kategori ve kodlamaların oluşturulması için iki araştırmacı kod-kategori ve tema uyumlarını karşılaştırma yoluyla güvenilirliği sağlamaya çalışmışlardır. Kodlamalar iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanarak, tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır. Kodlamalardan yola çıkılarak benzer kodlamalar aynı tema başlığı altında toplanmış ve araştırmanın alt temaları araştırmacılar tarafından belirlenerek adlandırılmıştır. İçerik analizinde bir metnin sembolik ve sistematik sayma ve kaydetme prosedürlerini kullanılır (Neuman, W.L, 2008). Buradan hareketle araştırmada elde edilen kodlar ve temalar düzenlenerek, bulguların sıklıkları tanımlanmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

## BULGULAR

Araştırma bulguları okul yöneticisi, öğretmenler boyutu olmak üzere iki başlık altında yer almıştır. Buna göre araştırmanın okul yöneticisi boyutunda 11 tema ve bu temalar altında 30 kategori, öğretmenler boyutunda ise 11 tema ve bu temalar altında 37 kategori elde edilmiştir.

### 3.1. Okul Müdürlerinin Okullarda Karşılaşılan Erteleme Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmada okul yöneticilerine “*okulda bazı işleri ertelediğiniz, daha sonra yaparım dediğiniz olur mu? Okulda ne tür yönetsel/akademik işleri erteleyip, daha sonra yaparım diye düşünürsünüz?*” sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin türlerine ilişkin verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 5 tema ve 13 kategori Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’ye göre okul yöneticilerinin; *evrak işleri* teması altında “günlü yazışmalar (f=9)”; *yönetim işleri* teması altında “e-okul ve mebbis sistem işlemleri (f=4)”, “kantin ve okul servis araçlarının denetimleri”, “okul web sitesi işlemleri” ve “okul binası fiziki bakım ve onarım işleri”; *akademik işler* teması altında “ders denetimi (f=8)”, “derse girme” ve “deneme sınavları”; *personel işleri* teması altında “personel özlük işleri (f=1)” ve *öğrenci işleri* teması altında ise “günlük öğrenci devamsızlıklarının takip edilmesi (f=4)”, “velilere devamsızlık mektuplarının gönderilmesi”, “disiplin olayları” ve “veli izin dilekçeleri” şeklinde görüş belirttikleri görülmüştür. Bulgulardan da anlaşıldığı üzere, okul yöneticilerinin evrak işleri bakımından günlük resmi yazışmaların yapılmasını, yönetim işlerinden e-okul ve mebbis sistem işlerini, akademik işlerinden ders denetimlerini, personel işlerinden personelin özlük işlerini ve öğrenci işlerinden ise günlük devamsızlık takibinin yapılması kategorilerindeki işlerini, daha sıklıkla erteledikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.** Okul Müdürlerinin İşlerini Erteleme Davranışlarına İlişkin Görüşleri

TEMA	KATEGORİ	f
Evrak İşleri	Günlü yazışmalar	9
Toplam		9
Yönetim İşleri	e-okul ve mebbis sistem işlemleri	4
	Kantin ve okul servis araçları denetimleri	2
	Okul web sitesi işlemleri	1
	Okul binası fiziki bakım ve onarım işleri	1
Toplam		8
Akademik İşler	Ders denetimi	8
	Derse girme	2
	Deneme sınavları	2
Toplam		12
Personel İşleri	Personel özlük işleri	1
Toplam		1
Öğrenci İşleri	Günlük devamsızlıkların takip edilmesi	4
	Velilere devamsızlık mektuplarının gönderilmesi	2
	Disiplin olayları	2
	Veli izin dilekçeleri	1
Toplam		9

Okul yöneticilerinden Y3 ve Y11 rumuzlu katılımcılar okulda genel olarak erteledikleri işlere ilişkin şunları söylemiştir.

*“Ben önceden planlıyorum yarın sınıflarda derslere öğretmenler ile birlikte gireyim diye. Öğrencilerin genel durumlarını sınıfta gözlemlemek istiyorum. Ama gün içinde iş yoğunluğu derken özellikle bunu ertelemek zorunda kalıyorum. Ben inanıyorum ki, okul yöneticilerinin işleri evrak takibi yapmak olmamalıdır. Okul yöneticileri sınıflarda, koridorlarda öğretmen ve öğrencileriyle birlikte olmalıdır. Onları yakından gözlemlemelidir. Özellikle bu işimi ertelemek zorunda kalmaktan hoşnut olmuyorum (Y3)”*

*“Bir iş öğrenciyi ilgilendiriyor ise, bizim işimiz gereği onu asla ertelemeyiz. Hangi işler ertelenir, mesela evrak yazışma vs. gibi işler ertelenebilir. Bir dosya hazırlayacağız bu iş ertelenebilir. Dersleri girip öğretmeni denetleyeceğiz bu iş ertelenebilir. Bazen okul içi yarışmalar düzenleyeceğiz bunları erteleyebiliyoruz. Kantini servisleri denetleyeceğiz bu iş ertelenebilir. Deneme sınavlarını bazen erteleyebiliyoruz (Y11)”*

### 3.2. Okul Müdürlerinin Okullarda Karşılaşılan Erteleme Davranışlarının Sebepleri Hakkındaki Görüşleri

Araştırmanın ikinci sorusunda okul yöneticilerine “okulda zaman zaman ertelediğiniz işlerin sebepleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Bu sebepleri neye bağlıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin sebepleri temasına ilişkin verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 8 kategori Tablo 3’ de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerinin işleri erteleme sebepleri olarak; *işleri erteleme sebepleri* teması altında “iş yükünün fazlalığı (f=10)”, “psikolojik/fizyolojik durumdaki olumsuzluklar”, “personel yetersizliği”, “plansız çalışmak”, “eve dair sorumluluklar”, “öncelikli işlerin olması”, “yetersiz zaman” ve “kişilik özelliği” düşüncelerini vurguladıkları görülmüştür. Katılımcıların hemen her biri okuldaki işlerini erteleme sebebi olarak iş yükü fazlalığını vurgulamışlardır. Okul yöneticileri okulda sorumluluklarında olan işlerin fazlalığından bahsetmiş ve işleri erteledikleri en büyük sebebin, üzerlerinde olan iş yükü fazlalığı olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin İşlerini Erteleme Sebeplerine İlişkin Görüşleri

TEMA	KATEGORİ	f
Erteleme Sebepleri	İş yükünün çok olması	10
	Psikolojik/Fizyolojik durumdaki olumsuzluklar	4
	Personel Yetersizliği	3
	Plansız çalışmak	3
	Eve dair sorumluluklar	2
	Öncelikli başka işlerin olması	2
	Yetersiz zaman	1
	Kişilik özelliği	1
Toplam		26

Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin sebeplerine yönelik Y4 ve Y7 rumuzlu katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“İş yükü fazlalığından ve personel yetersizliğinden bazı işleri ertelediğim oluyor. Okullarda eğitim öğretim işleriyle ve evrak ve yönetim işlerine bakan kişilerin kesinlikle ayrı kişiler olması gerektiğini düşünüyorum. Okul yöneticisinin işi eğitim olmalıdır. Okul yöneticisinin işi evrakçılık olmamalıdır. Bu da personel yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Y4)”*

*“En çok iş yükünden kaynaklanan sebeplerden olduğunu düşünüyorum. Zaman meselesi de burada önemli. Mesela derse giriyorsun çıkıyorsun psikolojik ya da fiziksel açıdan da yorgunluk var. O zaman bu iş kalsın yarın yaparız diyebiliyoruz. Erteleme yapabiliyoruz yani. Benim daha çok dediğim iş yükünün fazla olması (Y7)”*

### 3.3. Okul Müdürlerinin Okullarda Karşılaşılan Erteleme Davranışlarının Etkilerine İlişkin Görüşleri

Çalışmada okul yöneticilerine üçüncü soru olarak *“okul ile ilgili olup da ertelediğiniz, daha sonra yaparım dediğiniz işlerin, okulunuzun yönetim ve eğitim faaliyetlerine etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Öğretmenleriniz ya da öğrencileriniz ertelediğiniz işlerden nasıl etkilenirler?”* sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin okulun yönetim ve eğitim faaliyetlerine olan yansımalarına ilişkin verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 5 tema ve 9 kategori Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin erteledikleri işlerin okulun yönetim ve eğitim işlerine olan yansımalarının; *görev ihmali* teması altında *“hak kaybına sebep olma (f=5)”* ve *“çalışan ile çalışmayı ayırt edememe”*; *ders denetimi* teması altında *“öğretmenlere geri dönüt sağlayamama (f=3)”*; *planlamada aksamalar* teması altında *“işlerin gecikmesi (f=5)”*, *“işlerin birikmesi”* ve *“müfredatın yetişmemesi”*; *görünür olma* teması altında *“tanınmama (f=4)”* ve *kişisel etki* teması altında ise *“güven kaybı (f=3)”* ve *“otorite/güç kaybetmesi”* olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler erteledikleri işlerin okula olan yansımalarının, yapıldığında menfaat sağlayacak kimselerin bu işin geciktirilmesinden ötürü hak kaybı yaşayabileceklerini vurgulamışlardır. Okulda dersleri yerinde ve zamanında denetleyememekten dolayı, öğretmenlere doğru ve zamanında geri dönüt sunamadıklarını, okulda yeterince tanınmadıklarını, ertelemeye işlerin geciktiğini ve bunun da bir süre sonra işlerin birikmesine neden olduğu görüşlerini sıklıkla ifade etmişlerdir. İşleri ertelediklerinde öğretmenlerine, öğrencilerine ve velilerine karşı güven ve güç kaybı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.** Erteleme Davranışlarının Okulun Yönetimin Anlayışına Yansımalarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

TEMA	KATEGORİ	f
Görev İhmali	Hak kaybına sebep olma	5
	Çalışan ve çalışmayanı ayırt edememe	3
Toplam		8
Ders denetimi	Öğretmenlere geri dönüt sağlayamama	3
Toplam		3
Planlamada Aksamalar	İşlerin gecikmesi	5
	İşlerin birikmesi	4
	Müfredatın yetişememesi	1
Toplam		10
Görünür Olma	Tanınmama	4
Toplam		4
Kişisel Etki	Güven kaybı	3
	Otorite/Güç kaybı	2
Toplam		5

Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin okulun yönetimi ve eğitim faaliyetlerine yansımalarına ilişkin Y4 ve Y5 rumuzlu katılımcıların ifadeleri şöyledir.

*“Yönetimsel açıdan işler ertelendiğinde gecikmeler olabilmektedir. Örneğin ertelenen toplantılar öğretmen ve okul yönetimi arasındaki iletişimi geciktirmektedir. Bunun sonucunda da planlanan etkinlikler zaman bakımından gecikmektedir ( Y4)”*

*“Siz bir işi sonraya bıraktığınız zaman bu işin yapılmasından olumlu etkilenecek kimselerin hak kaybına sebep oluyorsunuz. O işin yapılmasıyla bir fayda göreceksiniz, hizmet alacak kişinin bu haktan yoksun kalmasına sebep olabiliyorsunuz. Okul yöneticisi bir iş yapılacağına şimdi yapmasam da olur dediği zaman karşında bu işin muhatabı olan kimselere karşı bir otorite ve güç kaybı yaşadığını söyleyebilirim (Y5)”*

### 3.4. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Erteleme Davranışları

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen ilk soru şöyledir: “okul yöneticinizin bazı işleri ertelediği, “daha sonra yaparım” dediği olur mu? Yöneticiniz okulda ne tür yönetsel/akademik işleri erteleyip, daha sonra yaparım diye düşünür? Öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulda genelde erteledikleri işlerin türlerine ilişkin verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 5 tema ve 18 kategori Tablo 5’ de verilmiştir.

Tablo 5’ e göre öğretmenler okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin; *evrak işleri* teması altında “taşınır mal işlemleri (f=1)” ve “stratejik plan hazırlama (f=1)”; *yönetim işleri* teması altında “çevre düzenlemeleri (f=2)”, “kantin ve okul servis araçlarının denetimleri”, “güvenlik tedbirleri” ve “periyodik toplantılar” ve “ders programlarının düzenlenmesi”; *akademik işler* teması altında “ders denetimi (f=9)”, “deneme sınavları”, “proje çalışmaları”, “derse girme” ve “ders materyallerinin temin edilmesi”; *personel işleri* teması altında “personel özlük işleri (f=2)” ve “okul içi etkinlikler” ve *öğrenci işleri* teması altında “günlük öğrenci devamsızlıkların sisteme işlenmesi (f=2)”, “velilere devamsızlık mektuplarının gönderilmesi”, “disiplin olayları” ve “öğrenci sosyal kulüp işleri” olduğunu ifade etmişlerdir. Bulgulardan öğretmenlerin, kendi yöneticilerinin sıklıkla erteledikleri işlerin başlıcalarının evrak işleri olarak taşınır mal işleri ve stratejik plan hazırlama, yönetim işlerinden çevre düzenleme işleri, akademik işlerinden ders denetimleri, personel özlük işleri ve öğrenci işlerinden de günlük devamsızlıkların takibi işleri olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ders denetimlerini erteleyebildikleri öğretmenlerin ifadelerinde sıklıkla vurgulanmıştır.



**Tablo 5.** Okul Müdürlerinin İşlerini Erteleme Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

TEMA	KATEGORİ	f
Evrak İşleri	Taşınır mal işlemleri	1
	Stratejik plan	1
Toplam		2
Yönetim İşleri	Çevre düzenlemeleri	2
	Kantin ve okul servis araçları denetimleri	1
	Güvenlik tedbirleri	1
	Periyodik toplantılar	1
	Ders programlarının düzenlenmesi	1
Toplam		6
Akademik İşler	Ders denetimi	9
	Deneme sınavları	3
	Proje çalışmaları	2
	Derslere girme	2
	Ders materyallerinin temini	1
Toplam		17
Personel İşleri	Personel özlük işleri	2
	Okul içinde planlanan etkinlikler	1
Toplam		3
Öğrenci İşleri	Günlük devamsızlıkların sisteme işlenmesi	2
	Velilere devamsızlık mektuplarının gönderilmesi	1
	Disiplin olayları	1
	Öğrenci sosyal kulüp işleri	1
Toplam		5

Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin türlerine ilişkin öğretmenlerden Ö2 ve Ö4 rumuzlu katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“Mesela derslerimize gelmeyi hep bir sonraki zamana erteleyebiliyor. Okul gelişim ve yönetim ekibi var okulda ve ben de bir üyesiyim bu ekibin. Müdür Bey çok söyler bize şu gün bunun toplantısını yapalım diye ama bu toplantıda hatırlıyorum birkaç kez ertelendi (Ö2)”*

*“Genel olarak okul yöneticimiz bizlere sınıflara gelip dersinize sizinle girmek istiyorum diye söyler ama söylediği saatte derse geldiğini bu zamana kadar görmedim. Mutlaka derse geliyorum diye söyler ve derse gelir ama bu dediği zamanda olmaz (Ö4)”*

### 3.5. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Erteleme Davranışlarının Sebepleri

Araştırmada öğretmenlere “okul yöneticinizin okulda zaman zaman ertelediği işlerin sebepleri hakkında neler düşünüyorsunuz? Bu sebepleri neye bağlıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin genelde erteledikleri işlerin sebepleri temasına ilişkin verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 7 kategori Tablo 6’ da verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin İşlerini Erteleme Davranışlarının Sebeplerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

TEMA	KATEGORİ	f
Erteleme Sebepleri	İş yükünün çok olması	8
	Plansız çalışmak	4
	Personel yetersizliği	3
	Yetersiz zaman	2
	Deneyim eksikliği	2
	İşi sahiplenmeme	1
	Kişilik özelliği	1
Toplam		21

Tablo 6' ya göre öğretmenler; *işleri erteleme sebepleri* teması altında “iş yükünün fazlalığı (f=8)”, “plansız çalışmak”, “personel yetersizliği”, “yetersiz zaman”, “deneyim eksikliği”, “işin yeterince sahiplenilmemesi” ve “kişilik özelliği” şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Öğretmenler tarafından kendi okul yöneticilerinin erteledikleri işlerin en temel sebebi onların sorumlu oldukları iş yükü fazlalığı olarak görüldüğü ifade edilebilir. Öğretmenler ifadelerinde okul müdürleri üzerinde iş yükünün fazla olduğunu sıklıkla belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin sebeplerine yönelik öğretmenlerden Ö1 ve Ö4 rumuzlu katılımcılar şunları söylemişlerdir.

*“Ertelemesinin en büyük sebebi iş yüküdür. Bu kişiler derslere giriyorlar, kurslara da giriyorlar aynı zamanda. Öğretmen yetersizliği olduğu için kurslara da girmek zorunda kalıyorlar. Dolayısıyla bu insanlardan okulda her zaman eksiksiz bir iş yapmalarını beklemek olmaz. Böyle bir ortamda tabi ki iş yüklerinden dolayı bazı işlerini ertelemek zorunda kalıyorlar (Ö1)”*

*“Okul yöneticimizin yapacağı işleri ertelemesini ben daha çok üzerindeki iş yükü fazlalığından diyebilirim ama biraz sanki plansız davranıyor bence. Planlamasının yeterli yapmadığını düşünüyorum. Bu yüzden erteleme eğiliminde olabilir işlerini (Ö4)”*

### 3.6. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Erteleme Davranışlarının Okul Yönetimine Yansımaları

Öğretmenlere araştırmanın son sorusu olarak “yöneticinizin okul ile ilgili olup da ertelediği, daha sonra yaparım dediği işlerin okulunuzun yönetim ve eğitim faaliyetlerine etkilerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Öğretmenler ve öğrenciler ertelenen işlerden nasıl etkilenirler?” sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin okulun yönetim ve eğitim faaliyetlerine olan yansımalarına yönelik öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda oluşan 5 tema ve 12 kategori Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7’ de okul yöneticilerinin erteledikleri işlerin okul yönetimine yansımalarına yönelik öğretmen görüşlerinin; *görev ihmali* teması altında “motivasyon düşüklüğü (f=5)”, “işlerin birikmesi”, “disiplin cezalarına maruz kalma”, “çocukların fiziksel zararı”, “çocukların manevi zararı” ve “derslere girmeme”; *ders denetimi* teması altında “geri bildirim alamama (f=3); *bilgi eksikliği* teması altında “özlük haklarından mahrum olma (f=2)” ve “başvuru tarihlerini kaçıрма”; *görünür olma* teması altında “tanınmama (f=1)” ve *kişisel etki* teması altında “güven kaybı (f=3)” ve “otorite/güç kaybı (f=3)” olduğu görülmüştür. Öğretmenler, kendi yöneticilerinin erteledikleri işler sonucunda okula olan etkilerinin, çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olması, öğretmenlerine geri dönüt sağlayamaması, öğrenciler tarafından tanınmaması, öğretmenleri özlük haklarından mahrum bırakması ve okul paydaşlarına karşı güven kaybetmesi biçiminde olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 7.** Erteleme Davranışlarının Okul Yönetimine Yansımalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

TEMA	KATEGORİ	f
Görev İhmali	Motivasyon düşüklüğü	5
	İşlerin birikmesi	3
	Disiplin cezalarına maruz kalma	1
	Çocukların fiziksel zararı	1
	Çocukların manevi zararı	1
	Derslere girmeme	1
Toplam		12
Ders denetimi	Geri bildirim alamama	3
Toplam		3
Bilgi Eksikliği	Özlük haklarından mahrum olma	2
	Başvuru tarihlerini kaçıрма	1

Toplam		3
Görünür	Tanınmama	1
Olma		1
Toplam		1
Kişisel Etki	Güven kaybı	3
	Otorite/Güç kaybı	3
Toplam		6

Okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin okula yansımalarına ilişkin Ö6 ve Ö8 rumuzlu katılımcılar şöyle söylemişlerdir.

*“Yöneticimiz derslere girmeyi erteliyor, bizim derslerimizin denetimlerini hep sonraya bırakabiliyor. Böyle olunca bizim de motivasyonumuz ve karşımızdaki kişiye olan güvenimiz zarar görüyor. Motivasyonumuz düşüyor en basitinden (Ö6)”*

*“Erteleme olduğunda yöneticinin okuldaki tüm bireyler üzerindeki otoritesini azalttığını düşünüyorum. İşleri ertelemesinin yönetimle muhatap olan kişilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin veya kim olursa olsun onların zihninde işte gideyim söyleyeyim ama yapmayacak diye bir algı oluşturuyor. Bu defa da kişi gidip söylememe gerek yok çünkü yapmayacak. Bu defa okul yöneticisinin yapılması güzel olacak işlerden haberdar bile olmamasına neden olabiliyor (Ö8)”*

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin amaçlı veya istem dışı sonraya erteledikleri işlerin nitelikleri, bunların nedenleri ve erteledikleri işlerin okulun yönetim ve eğitim politikalarına olan yansımalarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Katılımcıların okul yöneticilerine yönelik belirttikleri ifadelerle göre, okul yöneticilerinin sıklıkla olmasa da, okuldaki bazı işleri erteleme eğiliminde oldukları veya herhangi bir sebeple ertelemek zorunda kalabildikleri söylenebilir. Araştırma bulgularında okul yöneticilerinin genelde erteledikleri işlerin: taşınır mal işlemleri, stratejik plan hazırlama, çevre düzenlemelerinin yapılması, günlük yazışmalar, e-okul ve mebbis sistem işlemleri, kantin ve okul servis araçlarının denetimleri, güvenlik tedbirleri, periyodik toplantılar, ders programlarının düzenlenmesi, proje çalışmaları, ders materyallerinin temin edilmesi, okul içi sosyal etkinlikler, okul web sitesi işleri, okul binası fiziki bakım ve onarım işleri, ders denetimi, derse girme, deneme sınavları, personel özlük işleri, günlük öğrenci devamsızlıkları takibi, velilere devamsızlık mektuplarının gönderilmesi, disiplin olayları, öğrenci sosyal kulüp işlemleri ve veli izin dilekçeleri olduğu görülmüştür.

Çalışmada katılımcılar, ertelenen işlerin sebeplerine yönelik okul yöneticilerinin hali hazırda üzerlerinde olan iş yükünün fazlalığından bahsetmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin düşüncelerine göre, yöneticilerin işleri ertelemelerindeki en büyük etken iş yükü fazlalığı olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri ve öğretmenler; psikolojik/fizyolojik durumdaki olumsuzluklar, personel yetersizliği, plansız çalışmak, eve dair sorumluluklar, öncelikli olan başka işlerin olması, yetersiz zaman, deneyim eksikliği, işin yeterince sahiplenilmemesi ve kişilik özelliği gibi etkenleri erteleme sebepleri olarak söylemişlerdir. Literatürde etelemenin sebepleri üzerine yapılan çalışmalarda en önemli etkeninin, kişinin zaman yönetimindeki etkisizliği olduğu görülmektedir. Bunun yanında diğer etkenlerin, dikkatli olamama veya zayıf sorumluluk hissi, olumsuz deneyimler nedeniyle eylemlerinde başarısız olma kaygısı ve korkudur (Ferrari, 1992). Araştırmada elde edilen ertelemeye sebep olabilecek etkenlerden plansız çalışmak, deneyim eksikliği ve işin yeterince sahiplenilmemesi bulguları buradaki bulgular ile paralellik göstermektedir. Yine araştırma sonucunda elde edilen ertelemenin bir kişilik özelliği olduğu bulgusu, yetişkinlerin yaklaşık %20'sinin kendilerini kronik ertelemeci olarak tanımladıkları (Harriott ve Ferrari, 1996),

öğretmen adaylarının % 33 (Çetin, 2009) ve % 23' ünün yüksek derecede erteleme davranışı sergileyen kişiler olduğu (Balkıs ve Duru, 2009) bulgularıyla örtüşmektedir.

Literatürde erteleme davranışının sebepleri; kötü çalışma alışkanlıkları, sınav kaygısı, başarısızlık korkusu, akranların sosyal yoksulluğundan korkma, suçluluk duygusu, depresyon (Lay ve Schouwenburg, 1993; Özer, Demir ve Ferrari, 2009), endişe (Haycock ve diğerleri, 1998; Owens ve Newbegin, 1997; Stober ve Joormann, 2001) ve kendi kendini engelleme (Van Eerde, 2003) gibi olumsuz davranış ve sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir. Ertelemecilerin bazılarının benlik saygılarının düşük olduğu ve erteleme sebeplerini tembellik veya kendini kontrol yetersizliği gibi karakter kusurlarına bağladıkları (Zarick ve Stonebraker, 2009) görülmektedir. Benlik saygısı düştükçe genel erteleme ve akademik erteleme eğiliminin arttığı (Aydoğan ve Özbay, 2012; Çakıcı, 2003; Yorulmaz, 2003) söylenmektedir. Ertelemeci bireylerin kişilerarası ilişkiler kurmada ve karar vermede sorunlar yaşadıkları (Balkıs, 2006), sorumluluk düzeyleri zayıf ve duygusal bozukluk yaşayan kişilik özelliklerine sahip oldukları (Johnson ve Bloom, 1995) ifade edilmektedir. Ertelemeye yönelik birçok çalışmada da cinsiyet farkının zayıf veya var olmadığı (Ackerman ve Gross, 2005; Ferrari, 1991; Haycock ve diğerleri, 1998; Özer, 2011), çalışma süresi ve okul imkânlarının karar vermeyi erteleme davranışını etkilediği (Güner, 2008) ve yaş artıkça erteleme davranışlarında bir azalma görüldüğü (Van Eerde, 2003; Gülebağlan, 2003) bulguları mevcuttur. Steel ve Ferrari (2013), çalışmasında erteleme eğilimi sergileyen kimselerin en çok cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim ve uyrukluğun ile ilişkilendirildiğini ve öz-disiplin seviyesi düşük ülkelerde yaşayan eğitim seviyesi düşük genç erkeklerin erteleme eğiliminde olduklarını ifade etmektedirler.

Araştırmanın üçüncü boyutunda okuldaki erteleme davranışlarının okulun yönetim ve eğitim faaliyetlerine olan yansımalarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda okul yöneticileri ve öğretmenlerin ifadelerinin; hak kaybına sebep olma, derslere girmeme, motivasyon düşüklüğüne sebep olma, çalışan ile çalışmayı ayırt edememe, disiplin cezalarına maruz kalma, çocukların fiziksel ve manevi zararı, öğretmenlere geri dönüt sağlayamama, işlerin gecikmesi, işlerin birikmesi, müfredatın yetismemesi, tanınmama, güven kaybı ve otorite/güç kaybı şeklinde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin ders denetimlerini aksatmaları dolayısıyla, öğretmenlere yeterli geri dönütü sağlayamadıkları, bu yüzden öğretmenleri objektif değerlendiremedikleri, okulda görünür olmadıkları için yeteri kadar tanınmadıkları, işlerin birikmesi ve gecikmesi dolayısıyla yapılması gereken işlerden yarar sağlayacak kişilerin hak kayıplarına uğradıkları katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Katılımcılar görüşlerinde, okul yöneticilerinin sorumluluğunda olan derslere genelde giremedikleri veya geç girdiklerini söylemişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerin ders denetimlerini aksattıkları için öğretmenlere yeterli geri bildirim sağlayamadıklarını düşünmektedirler. Literatürde bu tür akademik ertelemelerin akademik performansı olumsuz etkilediği (Rotenstein ve diğerleri, 2009) ve ertelemenin duygusal rahatsızlığa neden olduğu, artan endişe ile umutlu düşünmede azalma ve neticede hem işte hem de okulda performans düşüşünün yaşanmasına sebep olduğu (Onwuegbuzie, 2000; Solomon ve Rothblum, 1984) bulguları mevcuttur. Yazıcı ve Bekaroğlu (2012), okul yöneticilerinin genel erteleme eğilimleri ile performans ölçütleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu, karar vermeyi erteleme ile performans ölçütleri arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin genel erteleme eğilimleri artıkça, okuldaki çalışma performanslarının da arttığını, karar vermeyi erteleme davranışlarındaki artışın ise, onların çalışma performanslarını düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Araştırmada elde edilen ertelemenin okul işlerinin birikmesine, işlerin gecikmesine ve müfredatın yetismemesine neden olduğu bulguları, okul yöneticilerinin performans düşüklüğü sonucunda işlerin birikmesine neden olma bulgusu ile örtüştüğü görülmektedir.

## ÖNERİLER

Steel ve Ferrari (2013), ertelemenin toplumsal hastalıklarla bağlantısının göz önüne alınarak, risk faktörlerinin tanımlaması gerektiğini ve risk altında yer alan kişilerin iyileşmesini sağlayacak kamu politikalarının uygulanması gerektiğinden bahsetmektedirler. Erteleme davranışlarını alışkanlık haline getiren kimselere yönelik sağlık tedbirlerinin alınması, okul yöneticilerinin derslere aktif şekilde katılmaları, öğretmenleri objektif değerlendirmeleri ve ders denetimlerini aksatmadan yaparak öğretmenlerine dönüt düzeltmelerini eksiksiz yerine getirmeleri çalışma bulgularına göre öncelikli olarak önerilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin haftada en az iki saat olan derslere girme zorunluluğu, mecburi olmaktan çıkarılması uygun olacaktır. Çünkü araştırmada katılımcılar okul yöneticilerinin girme zorunluluğunda oldukları derslere genelde girmediklerini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin okul içinde ve dışında okul paydaşları tarafından iyi tanınmaları için, okuldaki zamanlarının büyük bir bölümünü sınıflarda ve koridorlarda öğretmenler ve öğrenciler ile birlikte geçirmeleri gerektiği söylenebilir. Kavram itibarıyla karmaşık bir olgu olarak kabul edilen erteleme, gelecekteki çalışmalarda öğretmenlerin erteleme eğilimlerine yönelik veya farklı örneklem gruplarında nicel olarak çalışılabileceği söylenilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ackerman, D., S. ve Gross, B. L. (2005). My instructor made me do it: Task characteristics of procrastination. *Journal of Marketing Education*, 27(1), 5-13.
- Aydoğan, D., ve Özbay, Y. (2012). Akademik erteleme davranışının benlik saygısı, durumluluk kaygı, öz-yeterlilik açısından açıklanabilirliğinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 1-10.
- Balkıs, M. (2006). *Öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin, düşünme ve karar verme tarzları ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Balkıs, M., ve Duru, E. (2009). Prevalence of academic procrastination behavior among preservice teachers, and its relationships with demographics and individual preferences. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(1), 18-32.
- Beck, B. L., Koons, S. R., & Milgrim, D. L. (2000). Correlates and consequences of behavioural procrastination: The effects of academic procrastination, self-consciousness, self-esteem and self-handicapping [Special issue]. *Journal of Social Behaviour & Personality*, 15(5), 3-13.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*. Ankara: Siyasal.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research methods in education*. London: Routledge Falmer.
- Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245-264.
- Çakıcı, Ç. D. (2003). *Lise ve üniversite öğrencilerinde genel erteleme ve akademik erteleme davranışının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, Ş. (2009). Eğitim fakültesi öğrencilerinin akademik erteleme davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 1-7.
- Day, V., Mensink, D., & O'Sullivan, M. (2000). Patterns of academic procrastination. *Journal of College Reading and Learning*, 30(2), 120-134.

- Elvers, G., Polzella, D., & Graetz, K. (2003). Procrastination in online courses: Performance and attitudinal differences. *Teaching of Psychology, 30*(2), 159-162.
- Ferrari, J. R. (1991). Compulsive procrastination: Some self-reported characteristics. *Psychological reports, 68*(2), 455-458.
- Ferrari, J. R. (1992). Procrastinators and perfect behavior: An exploratory factor analysis of self-presentation, self-awareness, and self-handicapping components. *Journal of Research in Personality, 26*(1), 75-84.
- Ferrari, J. R., O'Callaghan, J., & Newbegin, I. (2005). Prevalence of procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and avoidance delays among adults. *North American Journal of Psychology, 7*(1), 1-6.
- Foster, J. F. (2007). Procrastination and perfectionism: connections, understandings, and control. *Gifted Education International, 23*(3), 264-272.
- Gülebağlan, C. (2003). *Öğretmenlerin işleri son ana erteleme eğilimlerinin, mesleki yeterlilik alguları, mesleki deneyimleri ve branşları bakımından karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Güner, D. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin erteleme eğilimleri ve kaygı düzeyleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Harriott, J., & Ferrari, J. R. (1996). Prevalence of procrastination among samples of adults. *Psychological Reports, 78*(2), 611-616.
- Haycock, L. A., McCarthy, P., & Skay, C. L. (1998). Procrastination in college students: The role of self-efficacy and anxiety. *Journal of Counseling and Development: JCD, 76*(3), 317-324.
- Johnson, J. L., & Bloom, A. M. (1995). An analysis of the contribution of the five factors of personality to variance in academic procrastination. *Personality and Individual Differences, 18*(1), 127-133.
- Johnson, E. M., Green, K. E., & Kluever, R. C. (2000). Psychometric characteristics of the revised procrastination inventory. *Research in Higher Education, 41*(2), 269-279.
- Lay, C. H. (1990). Working to schedule on personal projects: An assessment of person-project characteristics and trait procrastination. *Journal of Social Behavior and Personality, 5*(3), 91.
- Lay, C. H. (1992). Trait procrastination and the perception of person-task characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality, 7*(3), 483-494.
- Lay, C. H., Knish, S., & Zanatta, R. (1992). Self-handicappers and procrastinators: A comparison of their practice behavior prior to an evaluation. *Journal of Research in Personality, 26*, 242-257.
- Lay, C. H., & Schouwenburg, H. C. (1993). Trait procrastination, time management, and academic behavior. *Journal of social Behavior and personality, 8*(4), 647-662.
- Neuman, W.L. (2008). *Toplumsal araştırma yöntemleri.* (Çev. S. Özge). İstanbul: Kazmaz matbaa.
- Onwuegbuzie, A. J. (2000). Academic procrastinators and perfectionistic tendencies among graduate students. *Journal of Social Behavior & Personality, 15*(5), 103-109.
- Onwuegbuzie, A. J. (2004). Academic procrastination and statistics anxiety. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 29*(1), 3-19.

- Owens, A. M., & Newbegin, I. (1997). Procrastination in high school achievement: A causal structural model. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(4), 869.
- Özer, B. U. (2011). A cross sectional study on procrastination: Who procrastinate more. *International Conference on Education Research and Innovation*, 18, 34-37.
- Özer, B. U., Demir, A., & Ferrari, J. R. (2009). Exploring academic procrastination among Turkish students: Possible gender differences in prevalence and reasons. *The Journal of social psychology*, 149(2), 241-257.
- Rotenstein, A., Davis, H. Z., & Tatum, L. (2009). Early birds versus just-in-timers: the effect of procrastination on academic performance of accounting students. *Journal of Accounting Education*, 27(4), 223-232.
- Rothblum, E. D., Solomon, L. J., & Murakami, J. (1986). Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators. *Journal of counseling psychology*, 33(4), 387.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri, gerçek dünya araştırması*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Scher, S. J., & Osterman, N. M. (2002). Procrastination, conscientiousness, anxiety, and goals: Exploring the measurement and correlates of procrastination among school-aged children. *Psychology in the Schools*, 39(4), 30-49.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503- 509.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.
- Steel, P., & Ferrari, J. (2013). Sex, education and procrastination: an epidemiological study of procrastinators' characteristics from a global sample. *European Journal of Personality*, 27(1), 51-58.
- Stewart, C. J., & Cash, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and practices*. Dubuque, IO: Wm. C.Brown Pub.
- Stöber, J., & Joormann, J. (2001). Worry, procrastination, and perfectionism: Differentiating amount of worry, pathological worry, anxiety, and depression. *Cognitive therapy and research*, 25(1), 49-60.
- Urduan, T., & Midgley, C. (2001). Academic self-handicapping: What we know, what more there is to learn. *Educational Psychology Review*, 13(2), 115-138.
- Van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and individual differences*, 35(6), 1401-1418.
- Yazıcı, H., ve Bekaroğlu, B. (2012). Örgün eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin erteleme davranışlarının okul yönetimine etkisi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 169-180.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yorulmaz, A. (2003). *Erteleme davranışının çeşitli psikolojik değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Zarick, L. M., & Stonebraker, R. (2009). I'll do it tomorrow: The logic of procrastination. *College Teaching*, 57(4), 211-215.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

Although the procrastination behavior in the literature has not been tested experimentally yet, the tendency of academic delay is related to the level of statistical anxiety (Onwuegbuzie, 2004) caused procrastination in emotional distress, and increased academic anxiety caused both performance at work and school (Onwuegbuzie, 2000; Solomon, & Rothblum, 1984); difficulty in implementing instructions (Rothblum, Solomon, & Murakami, 1986), social norms in a class (Ackerman & Gross, 2005), low level of conscientiousness and neuroticism (Johnson & Bloom, 1995), perfectionism (Foster, 2007), person task features (Lay, 1992), responsibility, anxiety and goals (Scher, & Osterman, 2002) and low self-efficacy and low self-esteem (Steel, 2007) the relationship with a series of studies. Most of the research on procrastination has been conducted with college students and focus on the tasks at the core of course completion such as term papers and exams (Johnson, Green, & Kluever, 2000). In this study, the form of school administrators (Ferrari, 1992), which is considered as a complex phenomenon with five different options including general procrastination, academic procrastination, decision procrastination, deliberate procrastination and neurotic procrastination has been examined. This study also searched to answer the question of how general tendency of school principals 'procrastination and academic procrastination are? In this respect, it was aimed to examine what kinds of behaviors the school principals usually procrastinate, their reasons and what effects they have on the management and training activities of the school outputs based on the views of school principals and teachers. In this context, the study seems to be important in terms of how school principals tend to procrastinate of school work and its contributions to the field.

In this research, it is aimed to describe the school principals' and teachers views regarding the general procrastination tendencies of school principals.

### **Methods**

This research has been done by case of study method of the qualitative research methods. The working group of this research made in 2016-2017 educational year has been formed by 22 participants; 11 school principals and 11 teachers who have been in the some primary and secondary schools in central district of Erzincan. In the research, semi-structured interview form based on the opinions of school principals and teachers views about school principals' procrastination behaviors has been used as data collecting tool. Three open ended questions have been asked to the school principals and teachers. Trial interview with a school principal and a teacher was held for clarity of the questions. Then questions were analyzed by a specialist lecturer on qualitative research in terms of the content and clarity of the questions. The questions were examined by a Turkish teacher in terms of language and expression. Dates have been got by face to face interviews in January, February, and March in 2017. During the analysis and interpretation of the data, the sound recordings obtained in the research were converted into as raw data. In the interpreting of dates process, content analysis and continuous comparing technique have been used. Dates were analyzed in four steps, coding of data, finding of themes, arrangement of codes and themes, identification and interpretation of findings.

### **Results**

The research findings were classified under two headings as school principal and teacher dimension. According to this, in the aspect of the school managers of the research 11 themes and 30 categories under these themes, in the aspect of the teachers 11 themes and 37 categories under these themes were obtained.

In the research, school principals are asked some Questions such as "Do you procrastinate some tasks and say you will do it later?" What kind of academic and administrative tasks do you procrastinate? School principals has stated his views "daily correspondence" under theme of paperwork's (f=9); "e-school and national education ministry information systems works" "inspections on contents and school service vehicles" "school website work" and "school



building physical maintenance and repair work” under the theme of management tasks (f=4)”; “course supervision (f=8)”, “entering the class and trial exams” under the theme of academic tasks; “staff briefness (f=1)” under the theme of staff briefness works”; “daily student absenteeism (f=4)” “sending absentee letters to parents” “disciplinary events”, “parental leave petitions” under the theme of students tasks.

In the research, school principals are asked to what they think about procrastinations of some works (tasks) and their reasons. They emphasize “excess workload (f=10), “physiological psychological conditions”, “staff inadequacy” “unplanned work”, “home responsibilities”, “having priority works”, “inadequate time” and “personality features under the theme of procrastination.

As a third questions; school principals are asked the effects of procrastination tasks to management and education activity and how the students or teachers are affected from these procrastinated tasks school principals have stated the reflection of procrastination as “cause of loss of rights (f=5) and “not distinguishing between working and not working” under the theme of neglecting duty; “unable to provide feedback to teachers (f=3)” under the, theme of course supervision; “procrastination of tasks” “accumulation of words”, “lagging behind the curriculum” under the theme of disruptions in planning; “not being recognized (f=4)” under the theme at being visible and “loss of confidence (f=3)“ and “loss of authority” under the theme of personnel influence

In the research, teachers are asked to whether school principal procrastinate some tasks or not and what kind of academic and administrative tasks they procrastinate? Teacher state as answer “movable goods transactions” and “preparing a strategic plan” under the theme of paperwork’s; landscaping (f=2)”, “checking school services and school contests”, “security measures”, periodical meetings”, “arrangement of course schedules” under the theme of management tasks; “course supervision (f=9)”, trial exams”, “project works”, entering the class”, provision of course materials” under the theme of academic tasks; “personal affairs jobs” and “school activities” under the theme of personal tasks; “daily student absenteeism (f=2)”, “sending absentee letters to parents”, “disciplinary events”, “student social club works” under the theme of student tasks.

In the research, teachers are asked to what they think about the procrastinations of tasks and their reasons by school principal. Teachers state as answer “workload multiplicity (f=8)”, “unplanned work”, staff inadequacy”, in adequate time”, “inadequacy of experience”, “not adopting the tasks enough”, personality under theme of reasons of procrastinate.

Teacher also asked to the effects of procrastination of the tasks to management and education activities and how students and teachers are affected from these procrastinated tasks. Teachers state as answer “low motivation”, “accumulation of work”, “exposure to disciplinary penalties”, “physical damage of students”, spiritual harm of children”, “not entering the class” under the theme of neglect of task; “not receiving feedback (f=3)”, under the theme of course supervision; “deprivation of personal rights (f=2)”, “missing application deadlines” under the theme of lack of information; non recognition” under the theme of being visible; and “loss of confidence (f=3)”, “loss of authority (f=3)” under the theme of personal effect.

### **Discussion and Conclusion**

In the expression of the participants, it can be said that school principal rarely pretend to procrastinate some of the tasks or they have to do. According to the survey results, tasks generally procrastinate by the school principals are about moving goods, preparing strategic plans, making landscaping, daily correspondences, e-school and mebbis works, checking school services and school contests, security precautions, periodic meetings, arranging school courses schedule, projects, providing materials for courses, school social activities, processes on the school web page, caring the school building repairing, checking the lessons, attending the

lessons, school tests, staff briefness works, recording students' absence daily to system, school discipline events, school social clubs works and parental permission petitions.

Participants have expressed that procrastinated works are because of workload multiplicity. According to the school principals and teachers the reason is much workload. Besides that, the principals and teachers have explained other reasons as physiologic and physical negative effects, lack of staff, unplanned working, their personal tasks, having other responsibilities, lack of time, lack of experience not to dedicate oneself to the work enough and different personalities. In the literature, basic regions procrastinating the works are expressed as ineffectiveness of the person's time management. Other reasons are not being careful, weak sense of responsibility, anxiety and fear of negative experiences in the past (Ferrari, 1992). In the survey, the dates about procrastinating like unplanned working, lack of experience and not the dedicate oneself to the work enough are parallel to these dates. In the survey the data about personality has been seen as the 20% of adults see themselves as chronic procrastinating (Harriott, & Ferrari, 1996), and 33% of teacher candidates (Çetin, 2009) and 23% of them are people who shows higher procrastinating behaviors (Balkıs, & Duru, 2009). Burka and Yuen expressed that procrastinating behaviors was widely examined by various social scientists and previous researchers evaluated the procrastinating behavior as a personality feature.

The effects of procrastinated works at school by the school principals to the school management and school education policies have been seen as causing of loss of right, not distinguishing the ones working and the ones not working, exposure to disciplinary penalties, physical and physiological harms of children, not providing feedbacks to the teachers, job delays, accumulations of works, failure to complete the curriculum, not being known, lack of confidence, lack of authority and power according to expression of the school principals and teachers. Because the school principal hinders the lesson controls, they cannot provide enough feedbacks to the teachers objectively, because of not stay at school all the time, they aren't known well. Due to the accumulation and procrastinate of work some staff have loss of right. Most of the participants have said that the school principals don't enter their own courses on time or they enter own courses late. The teachers think that the principals cannot provide enough feedbacks to them because they don't do lesson control efficiently. In the literature these kind of academic procrastination affect academic efficiency negatively and cause emotional disturbance, increasing in the concern and loss of hopeful thinking. Finally it causes performance degradation bot at work and at school.

According to the survey dates it is suggested that the school principals should regularly do lesson controls, evaluate the teachers objectively and arrange the feedback properly. It will be better that school principals shouldn't have to enter the lessons at school, because in the survey participants have said that the school principals cannot enter their own classes regularly. It can be said that the school principals should be at school with students and the teachers most of his/her time so they can be by them better. In future studies, procrastination which are considered to be conceptually complicated phenomena, it can be suggested that can be studied teachers' procrastination tendencies and quantitatively in different sample groups.