

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERE GÖRE YÖNETİM
UYGULAMALARI İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŐKI

Yüksek Lisans Tezi

Meryem EKMEKYAPAR

Danışman: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

Elazığ, 2013

Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim, Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı

ONAY

Meryem EKMEKYAPAR'ın hazırlamış olduğu "Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" başlıklı tez, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 16.05.2013 tarih ve 2013-16/3 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından 31.05.2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda yüksek lisans tezini oy birliği/oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri

- 1- Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ (Danışman)
- 2- Yrd. Doç. Dr. Necmi GÖKYER
- 3- Yrd. Doç. Dr. Hilal KAZU

İmza



N. Gökyer



Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun
tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'ın danışmanlığında hazırlamış olduğum "Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Meryem EKMEKYAPAR
31/05/2013

ÖNSÖZ

Günümüzde bilgi toplumunun oluşturulmasıyla birlikte örgütlerin vizyonu da değişmiştir. Bu vizyona uygun yeni paradigmlar geliştirilmiş, örgüt ve yönetim felsefesi yeniden şekillenmiştir. Yaşanan paradigma değişimi sonrasında araştırmalar insan ögesi üzerine odaklanmıştır.

Okullar toplumun bir parçasını oluşturan, ulusal kültür ile şekillenen aynı zamanda ulusal kültüre yeni şekiller veren sosyal yapılardır. Köklü bir kültürel birikime sahip olan toplumumuzda, eğitim örgütlerinde çağdaş bilimsel gelişmeler ışığında kültürel değerler ile toplumsal bilincin oluşturulacağına inanılmaktadır. Bu amaçla araştırmada değerlerle yönetim ile okul kültürü arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Yöneticiler, içinde buldukları toplum ve örgütlerin kültürlerine bağlı olarak örgütsel hayata yön verir. Toplum ve örgütlerin kültürü yöneticileri etkilediği gibi, yöneticilerin sahip olduğu kültür ve değerler de örgütleri etkilemektedir. Yöneticiler, karar sürecinde bazı kültürel güçlerin etkisinde kalır. Bu güçlerin başında kültürün önemli bir ögesi olarak kabul edilen değerler gelmektedir.

Araştırma konusunun belirlenmesinde yönlendirici olan, yüksek lisans eğitimimin her aşamasında beni cesaretlendiren, sürekli yol gösteren, derin tecrübe ve bilgisini benimle paylaşan değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'a, destek ve yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma;

Maddi ve manevi desteklerini her an hissettiğim değerli aileme ve yardımlarını benden esirgemeyen isimlerini saymadığım herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Meryem EKMEKYAPAR

Elazığ, 2013

ÖZET

Yüksel Lisans Tezi
Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları ile
Okul Kültürü Arasındaki İlişki
Meryem EKMEKYAPAR
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim, Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı
Elazığ, 2013, Sayfa: XIX+108

Sosyal hayatın maddi ve manevi boyutunu oluşturan kültür; toplumsal bir ürün olup, sosyal yapının içeriğini doldurarak, ulusal kimliğin doğuşuna ve gelişimine etki eder. Toplumlar, kültürel yapılarıyla birbirinden ayrılır. Toplum tarafından paylaşılan inançlar, gelenek-görenekler, değerler bir araya gelerek kültür bütünü oluşturur.

Kültürün önemli öğelerinden biri olan değerler hayata anlam katar, insan davranışına rehberlik ederek bir davranışın kabul edilip edilemeyeceğinin ölçütünü oluşturur. İnsanoğlunun bütün eylemleri değerlerle ilgilidir. Değerler, kişinin yaşamına rehberlik eden standartlar olarak tanımlanabilir.

Değerlerle yönetim, örgüt üyelerini ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarını sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre birliktelik ruhunu oluşturabilecek en önemli unsur, paylaşılan değerlerdir. Değerlerle yönetimin altında yatan temel sayıltı, insanların değerlerle hareket eden bir varlık olarak kabul edilmesidir.

Toplum ve bireyler gibi kurumların da kendine özgü değerleri vardır. Değerlerin kurum içinde üstlendiği misyon, sosyal kültür içindeki işlevine benzemektedir. Eğitim kurumlarının sahip olduğu değerler, onların toplum içindeki kabul edilirliliğini artırır. Paylaşılan değerler, kurum içinde paydaşlar arasında bağlılık duygusu yaratır ve yapıcı bir iletişim oluşturur. Ortak örgütsel değerler, örgütsel hayatın yapı taşlarıdır ve örgütsel hayatı açıklayıcı bir rol üstlenmiştir. Değerler örgüt üyelerine ortak yön verir, günlük davranışlarında onlara kılavuzluk eder.

Okul yaşamında, yönetici ve öğretmenler değerler ile ilgili pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Yöneticiler, seçim yapma ve karar verme sorumluluğunu taşıyan kişiler olup; örgütsel süreç içinde günlük eylem ve kararlarında değerleri referans olarak

almaktadırlar. Dolayısıyla yönetim süreci içinde her yönetici, değer seçenekleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticinin sahip olduğu değerler sistemi, problemlere bakış açısını, kararlarını ve problemlerin çözüm sürecini etkilemektedir. Bireysel düzeyde insan davranışını şekillendiren değerler, örgütsel düzeyde örgüt kültürünü oluşturmada ve şekillendirmektedir. Değerlerin incelenmesiyle davranışların temelinde yatan sebepler çözümlenebilir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, örgütsel hayata hangi perspektiften baktıkları sahip olduğu değerler ile belirlenebilir.

Okul kültürü ile değerler arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmış, araştırmanın sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine, dördüncü bölümünde araştırmadan elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerileri bulunmaktadır.

Araştırmada ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak değerlerle yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Elazığ ilindeki ortaokullar oluşturmaktadır. Örneklemi ise Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden 11 ve ilçe merkezlerinden 10 olmak üzere toplam 21 ortaokul oluşturmaktadır. Tarama modelindeki araştırmada veri toplama aracı olarak “Değerle Yönetim Ölçeği” ve “Okul Kültür Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi teknikleri kullanılmış ve analizlerde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre, değerlerle yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların Değerlerle Yönetim ve Okul Kültürü algıları yüksek düzeydedir.

Değerlerle Yönetimin “Örgütsel Değerler” ve “Bireysel Değerler” faktörlerindeki algılar cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, hizmet süresi, çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul Kùltürünün “İklim”, “İletifim”, “Katılım”, “Denetim” ve “Toplantılar” faktörlerindeki algılar medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer değişkenleri açısından algılar arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Ancak cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerinde algılar arasında farklılık tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeninde “Katılım” ve “İletifim” faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Her iki faktörde de erkek eğitimcilerin algı ortalamaları kadınlardan daha yüksek çıkmıştır. Hizmet süresi değişkeninde ise “Toplantılar” faktöründe algılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Hizmet süresi değişkeninde mesleki kıdemi 1–5 yıl olan eğitimciler, 6–10 ve 11–15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan daha yüksek algı ortalamasına sahip olup “Toplantılar” faktörünü daha olumlu algılamaktadırlar.

Değerlerle yönetim uygulamaları ile okul kùltürü arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Yöneticilerin değerlere dayalı yönetim uygulamaları, öğretmenler ile aralarındaki iletişimi, iş verimliliğini, örgütsel uyum ve bağlılığını, yüksek iş doyumunu etkilemektedir. Değerlere dayalı yönetim, öğretmenlerin kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme algısına sahip olmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul kùltürü, değerler, değerlere göre yönetim.

ABSTRACT

Master's Thesis
Secondary School Administrators Practices Management by Values with
The Relationship Between School Culture
Meryem EKMEKYAPAR
Firat University
Institute of Education Sciences
Education, Administration, Inspection, Planning and Economy
The Main Branch of Science
Elazığ, 2013, Page: XIX+108

As material and spiritual dimension of the social life, culture is a social product that gives the social structure its social content, creates and develops national identity. Societies differ from one another with their cultural structures. Beliefs shared by a society, traditions and values all combined constitute the culture in its integrity. Values, as an important component of the culture, gives life a meaning, guiding individual lives by setting the criteria for the acceptable and unacceptable behaviors. All the acts of human life revolve around, and are determined by, values. Values can be defined as the standards guiding individuals.

Administration guided by values is an approach that unifies members of a group around common values and enables them to act in a value-centered manner. According to this approach, the most important element that would create a spirit of unity is the shared values. The main assumption underlying the management guided by values is that man is being acting according to values.

Institutions also have their own values just as societies and individuals. Values of an educational institution uphold their status and acceptability. Shared values create a sense of connectedness among the stakeholders of an institution, and establish a constructive communication. Common institutional values are the building blocks of institutional life and play an explanatory role. Values direct members of a group to the same direction and guide them in their daily conduct.

In school life administrators and teachers face many problems related to values. Administrators are the individuals who have the responsibility to choose and to decide; they take values as a reference point in their daily acts and decisions during an organizational process. Therefore every administrator come face to face with various

options of values. The values that shape people's conduct on individual level constitute and shape the culture of the institution on an institutional level. Through a systematic examination of values reasons underlying a behavior can be analyzed. The manner in which educational administrators evaluate the administrative process and the perspective from which they look to administrative life are determined by the values they adopt.

The present research aiming to establish the correlation between school culture and values is divided into five chapters: In the first Chapter, I discuss the problem, the purpose and the importance of the research, and I indicate the limitations of the research together with the definitions used in it. In the second Chapter theoretical bases of the research and previous research conducted so far in this field are presented. In the third Chapter I concentrate on the methodology of the research. In the fourth Chapter I present the findings and interpretation of this study. Finally, in the fifth Chapter I summarize the outcomes and recommendations.

This research aims to establish the correlation between values and administrative practice in the school culture based on the administrators' and teachers' considerations. The research's domain includes middle schools in the city of Elazig, and its sampling comes from 21 middle schools in total from 5 school districts, 11 of which are from the city center and 10 of which are from villages. Data gathering tool in scanning model 'Value-based administration scale' and 'School Culture Scale' are used. In the analysis of the data techniques such as arithmetical average, standard turning, t test, one way variance analysis and correlation analysis were used, and the following results have been obtained:

According to the results of the research, there is a positive correlation on an average level between values and administrative practice in the school culture. Those who attended the research have a high level of opinion about values and administrative practice in the school culture.

Perceptions of "institutional values" and "individual values", gender differences, marital status, age, education, major, service period variables in school locations do not show any significant difference in value-based administration.

There is no significant difference in perceptions in terms of “climate”, “communication”, “participation”, “Supervision” and “Meetings” factors as well as marital status, educational background, service period and school location.

However findings show that perceptions of the variables of gender and work hours do differ. “Participation” and “communication” in the variable of gender significantly differ. In both factors perception average of male educators are higher than those of female educators. Also in the “meetings” factor, there is an important perception difference between in the service period. In the service period variable educators who served 1–5 years have a higher level of perception average than those who served 6–10 and 11–15 years, and consider the “meetings” factor in a more positive manner.

There is an average correlation between administrative practice based on values and school culture. The administrators’ value-based practice affects their relationship with teacher, productivity, institutional harmony and connectedness and job satisfaction. Also value-based administrative practice plays an important role in teachers’ perception of self-identity as valuable members of the school community.

Key Words: School culture, values, value-based administration

İÇİNDEKİLER

ONAY	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BEYANNAME	III
ÖNSÖZ	IV
ÖZET V	
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
EKLER LİSTESİ.....	XIX
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Sayıtlar	4
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
BÖLÜM II	6
LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2. 1. KÜLTÜR	6
2.1.1. Kültür Kavramı	6
2.1.2. Kültürün İşlevleri.....	9
2.1.3. Kültür Türleri.....	10
2.1.3.1. Maddi Kültür – Manevi Kültür.....	10

2.1.3.2. Genel Kültür – Alt Kültür	11
2.1.3.3. Üçlü Ayrım	11
2.1.3.4. Evrensel Kültür – Milli (Ulusal) Kültür	11
2.1.4. Kültürün Temel Öğeleri.....	12
2. 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	15
2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	16
2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	17
2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	19
2.2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırması	20
2.2.4.1. Hofstede’in Kültürel Analizi	21
2.2.4.2. Harrison ve Handy’nin Örgütsel Kültür Sınıflandırması.....	23
2.2.5. Okul Kültürü	25
2.3. DEĞERLER	27
2.3.2. Değerlerin Özellikleri	29
2.3.3. Değerlerin İşlevleri	31
2.3.4. Değerlerin Sınıflandırılması	32
2.4. EĞİTİM YÖNETİMİNDE DEĞERLER	34
2.4.1. Örgütsel Değerler.....	38
2.4.2. Okul-Değer İlişkisi	39
2.4.3. Değerlere Göre Yönetim.....	41
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	44
BÖLÜM III.....	49
YÖNTEM	49
3.1.Araştırma Modeli	49
3.2. Evren ve Örneklem	49

3.3. Veri Toplama Araçları	51
3.4. Verilerin Toplanması	53
3.5. Verilerin Analizi	53
BÖLÜM IV	55
BULGULAR VE YORUMLAR	55
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	55
4.1.1. Cinsiyet	55
4.1.2. Medeni Durum.....	55
4.1.3. Yaş	56
4.1.4. Eğitim Durumu	56
4.1.5. Branş	57
4.1.6. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	58
4.1.7. Okuldaki Çalışma Süresi	58
4.1.8. Okulun Bulunduğu Yer.....	59
4.2. Değerlerle Yönetime İlişkin Öğretmen Algıları	59
4.2.1. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	60
4.2.2. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	61
4.2.3. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	62
4.2.4. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	64
4.2.5. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	65
4.2.6. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	66

4.2.7. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	68
4.2.8. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	69
4.3. Okul Kültürüne İlişkin Öğretmen Algıları.....	70
4.3.1. Okul Kültürü Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	71
4.3.2. Okul Kültürü Faktörlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	72
4.3.3. Okul Kültürü Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	74
4.3.4. Okul Kültürü Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	75
4.3.5. Okul Kültürü Faktörlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	77
4.3.6. Okul Kültürü Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	78
4.3.7. Okul Kültürü Faktörlerinin Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	81
4.3.8. Okul Kültürü Faktörlerinin Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	82
4.4. Değerlerle Yönetim ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki.....	83
BÖLÜM V.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
5.1. Sonuçlar.....	88
5.2. Öneriler.....	91
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	107

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ortaokullara Verilen ve Geri Dönen Ölçek Sayısı	49
Tablo 2. Tüm Anket İçin Algıları Derecelendirme	50
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	55
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	55
Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	56
Tablo 7. Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları.....	56
Tablo 8. Katılımcıların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	57
Tablo 9. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları	57
Tablo 10. Katılımcıların Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Dağılımları	58
Tablo 11. Değerlerle Yönetim Ölçeğine Ait Ortalamalar	58
Tablo 12. Değerlerle Yönetim Cinsiyet Değişkeni t Testi Sonuçları	59
Tablo 13. Değerlerle Yönetim Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları	60
Tablo 14. Bireysel Değerler Faktörü Medeni Durum Mann Whitney U Testi Sonuçları	60
Tablo 15. Değerlerle Yönetim Yaş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 16. Bireysel Değerler Faktörü Yaş Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	62
Tablo 17. Değerlerle Yönetim Eğitim Durumu Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	63
Tablo 18. Bireysel Değerler Faktörü Eğitim Durumu Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	64
Tablo 19. Değerlerle Yönetim Branş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi	

Sonuçları	64
Tablo 20. Değerlerle Yönetim Hizmet Süresi Değişkeni Tek Yönlü Varyans	
Analizi Sonuçları	65
Tablo 21. Değerlerle Yönetim Hizmet Süresi Değişkeni Kruskal Wallis H	
Testi Sonuçları	66
Tablo 22. Değerlerle Yönetim Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Tek	
Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 23. Değerlerle Yönetim Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni t Testi Sonuçları ...	68
Tablo 24. Okul Kültürü Ölçeğine Ait Ortalamalar.....	69
Tablo 25. Okul Kültürü Cinsiyet Değişkeni t Testi Sonuçları	70
Tablo 26. Okul Kültürü Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları	72
Tablo 27. İletişim Faktörü Medeni Durum Değişkeni Mann Whitney U Testi	
Sonuçları	72
Tablo 28. Okul Kültürü Yaş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 29. İletişim Faktörü Yaş Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	74
Tablo 30. Okul Kültürü Eğitim Durumu Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi	75
Tablo 31. Okul Kültürü Branş Değişkeni Tek Yönlü Analizi Sonuçları	76
Tablo 32. Okul Kültürü Hizmet Süresi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi	
Sonuçları	78
Tablo 33. İletişim Faktörü Hizmet Süresi Değişkeni Kruskal Wallis H Testi	
Sonuçları	79
Tablo 34. Okul Kültürü Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Tek	
Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 35. Okul Kültürü Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni t Testi Sonuçları	82
Tablo 36. Değerlerle Yönetim Faktörleri ile Okul Kültürü Faktörleri Arasındaki	

İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları	83
---	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kültürün Temel Öğeleri.....	13
Şekil 2. Değerlerin Sınıflandırılması.....	34
Şekil 3. Kültür ve Açık Sistem Yaklaşımı	35
Şekil 4. Değerlerin Eyleme Yansıması.....	39
Şekil 5. Değer Yönetimi Bileşenleri.....	41

EKLER LİSTESİ

EKLER	101
EK-1 Araştırma İzin Yazısı.....	101
EK-2 Değerlerle Yönetim Ölçeği.....	102
EK-3 Okul Kültürü Ölçeği	103
EK-4 Değerle Yönetim Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler	104
EK-5 Okul Kültür Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler	105

BÖLÜM I

GİRİŞ

Elazığ ilindeki ortaokullarda değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmanın bu bölümünde; problem durumu, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bu araştırma, eğitim yöneticilerinin yönetim uygulamalarında referans aldıkları değerler ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda; okul kültürünün oluşmasında taşıyıcı rol oynayan değerler incelenmiş, eğitim yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürünün nasıl bir ilişki içinde olduğu araştırılmıştır.

Değerlerin incelenmesi ile davranışların temelinde yatan sebepler analiz edilip çözümlenebilir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, örgütsel hayata hangi perspektiften baktıkları sahip olduğu değerler ile belirlenebilir. Değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçüt olarak kabul edilebilir. Araştırmalar değerlerin, sosyal kültür ve örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012; Fırat-Şahin, 2010; Erdem, 2003).

İnsanın evrensel olan ve mizaca ilişkin özellikleri dışında kalan davranış, değer ve inanç gibi özellikleri açıklanmaya çalışılırken kültür kavramına başvurulur (Balı, 2001: 187). Kültür; insanların davranışlarına parametre oluşturan soyut ya da somut anlam ifade eden değerlerden oluşan bir bütündür (Demirel ve Tikici, 2004). Bates (2009), bir toplumun inanç ve değerlerini kültürel gerçeklik olarak değerlendirmiştir. Kongar'ın belirttiği gibi kültür, toplumların tarihlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Akt. Güçlü, 2003). Kültür; bireyin sosyalleşmesinde, toplumsal bağlılığını artırmada sosyal mirastır; toplum içinde farklılıkları azaltarak bireyin topluma uyum sağlamasında etkili olurken, küresel anlamda da bir ulusu oluşturan ve diğer uluslar ile arasındaki ayrımı yaratan kimliktir.

İnsanların bir arada yaşama, bir amaç doğrultusunda ortak hareket etme ihtiyacı örgütleri doğurmuştur. Örgütleri, insanların işbirliği yapma ihtiyacı yaratmıştır. Barnard örgütü, “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikler sistemi” olarak tanımlamıştır (Akt. Aydın, 2010). İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçları hayata geçirmek için işbirliği yaparlar. Bu iş birliği örgütün temelini oluşturur. Örgütler insan topluluğu tarafından oluşturulduğu için her örgütün bir kültürü bulunmaktadır. Her örgütün yaşam biçimi, kültürü kendisine özgüdür (Kaya ve Demirtaş, 2009).

Örgüt kültürü toplumsal kültürden bağımsız olarak düşünilemeyen ancak toplumsal kültürden çeşitli yönleriyle farklılaşan bir fenomendir. Örgütsel kültür toplumsal kültüre göre daha özel, değişken ve yönetilebilir bir özelliğe sahiptir (Erdem, 2007, s. 93). Örgüt kültürü sosyal kültürden izler taşımakla birlikte, örgüt bağlamında ele alınıp değerlendirilmektedir.

Örgütsel açıdan yaklaşıldığında kültür; örgütsel bir değişken, örgüt içi ya da örgüt dışı çevrenin bir alt sistemi, birey ve örgütle ilgili bir arka plan, faktör, örgütü tanımlama ve çözümlemede kullanılacak bir görüş, paradigma ya da bir örgüt ve yönetim kuramı gibi değişik yönlerden ele alınmaktadır (Şişman, 1995). Örgütlerin de toplumlar gibi kendine has kültürü bulunmaktadır. Örgütsel kültürün örgüt içinde yüklendiği misyon, sosyal kültür ile aynıdır. Örgüt kültürü üyeleri arasında bir bağ oluşturur ve aidiyet duygusunu yaratır. Her örgütün kendisine özgü bir kültürü vardır. Bu durum, örgütsel kimliği oluşturur ve örgütleri birbirinden ayırır.

Bursalıoğlu (1994) okulu, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başı olarak kabul etmiştir. Bu konu ile ilgili iki dominant görüş öne çıkmaktadır. Birincisinde okul, sosyal mirası aşıl原因 bir örgüt olarak eylem göstermelidir. İkincisinde ise okul, sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır. Okul yöneticisi bu görüşlerden hangisini savunuyorsa okul kültürünü ona göre düzenleyecektir. Bu bağlamda okulun sahip olduğu değerler şekillenecektir.

Önemli bir kültür ögesi olarak kabul edilen değerler; birey, grup ve toplumların yaşamında etkin bir role sahiptir. Değerler, bireylerin herhangi bir kişi, varlık, olay, durum vb. karşısında ortaya koyduğu duyarlılıklardır (Yaman, 2012, s. 17). Bireyin tutum, tavır ve davranışlarını öncelikle değerler belirler. Değerlerin toplumsal yaşantı içinde sahip olduğu bu işlev örgüt içinde de geçerlidir. Değerler; karar verme, başarı,

yaratıcılık, örgütsel uyum, örgütsel etkililik gibi örgütsel yaşamı etkileyen kritik konular üzerinde etkilidir.

Örgüt ve yönetim ile ilgili ilk kuramların pozitivist paradigmadan etkilendiği ve toplum, insan, kültür, değer gibi öğeleri göz ardı ettiği ileri sürülmektedir. Pozitivist paradigma gerçeğin ve doğrunun tek olduğunu savunmaktadır. Pozitivistlere göre, “insan, tarih, toplum, kültür dünyası esasen bir tekiler dünyası”dır; her toplum ve kültür bu tekilliği içerisinde ele alınmalıdır. Greenfield’e göre, eğitim yönetimi alanı, pozitivist paradigmanın egemenliğine girdiği günden bu yana, alanla ilgili araştırmalarda kasıtlı olarak insani değerler, duygular ve insanın öznel yönü dışlanmıştır (Yılmaz, 2006). Yaşanan paradigma değişimi ile birlikte yönetimde insana önem verilmiş ve örgütler sosyo-psikolojik sistemler olarak kabul edilmiştir. Talcott Parsons’un (Akt. Bursalıoğlu; 2010, s. 36) geliştirmiş olduğu sosyal sistem kuramında örgütün değer sistemi, toplum ile olan kuramsal bağları örgütün temel özelliklerini oluşturmaktadır.

Okul; toplumsal hayatı düzenleyen, bireyi geleceğe hazırlayan ve kültürel değişmeyi sağlayan örgütlerin başında gelir. Okulların; örgütsel etkililiği-verimliliği artırabilmesi, günlük başarılar yerine kalıcı başarıyı sağlayabilmesi güçlü bir kültürü gerekli kılar. Güçlü kültüre sahip olan okullarda öğrenci ve öğretmenler arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması beklenmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda ortaokullarda değerler konusu ile ilgili araştırmalara ulaşılamamıştır. Değerlerin sosyal kültür ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi bilinmemektedir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, kişisel değerleri ile yakından ilgilidir. Psiko-sosyal varlık olan insanın bireysel değerleri kültürel değerlerinden bağımsız düşünülemez. Ortaokullarda mevcut örgütsel değerler ile bu okullarda görev yapan eğitimcilerin sahip olduğu bireysel değerlerin tespit edilmesi, bu değerlerin okul kültürüne etki boyutunun incelenmesi, kurumun amaçlarına ulaşmasında ve örgütsel uyumu sağlamada önemli görülmektedir.

Toplumsal kültürün ve bireysel değerlerin birer yansıması olan yönetsel değerler bir yandan okul kültüründen beslenirken bir yandan da okul kültürüne yeniden şekil vermektedirler. Okul kültüründen beslenen değerlerin, sosyal ve örgütsel hayata ne yönde etki ettiğinin belirlenmesi önemlidir. Eğitim yöneticilerinin, yönetim süreci içinde başvurdukları bireysel değerlerinin okul kültürü içindeki karşılığının bilinmesinin, süreç içinde yönetime fayda sağlaması beklenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma ile ortaokulların sahip olduğu okul kültürü ile bu kültürün oluşmasında rol oynayan yönetsel değerler incelenmiş, yöneticilerin değerlere göre yönetim uygulamalarının okul kültürüne yansması araştırılmıştır.

Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin, okul kültürü hakkındaki algıları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, okul yöneticisinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarına yönelik algıları hangi düzeydedir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ve okul kültürü ile ilgili algıları; medeni durum, branş, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, hizmet süresi ve görev yerine göre farklılıklar göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin, okul yöneticisinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarına yönelik algıları ile okul kültürüne yönelik algıları arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde değerler, sosyal hayat içinde ve yönetimde gittikçe önem kazanan kavramlar arasındadır. Değerler, yönetimde en fazla karar alma sürecinde kendisini hissettirmekte ve kültürün tanımlanmasında anahtar görevi görmektedir. Değerlere göre yönetim örgüt performansını en üst seviyeye çıkarmak amacıyla kültürü ve kültür öğelerini kullanmayı amaç edinmiştir. Eğitim yönetiminin uygulama alanı olan okullarda değerlerin uygulamaya koyulması kültürel ve yönetsel anlamda büyük önem taşımaktadır. Yönetimde bu denli öneme sahip olan kültür ve değer arasındaki ilişkinin araştırılmasının alan yazına yarar sağlaması ve yönetici ve öğretmenler için uygulamada kolaylıklar sağlaması beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

1. “Değerlere Göre Yönetim” ve “Okul Kültürü” ölçekleri araştırmanın amacını gerçekleştirecek ve yeterli bilgiyi yansıtacak düzeydedir.

2. “Değerlere Göre Yönetim Ölçeği” ve “Okul Kültürü Ölçeği”ne öğretmenlerin verdikleri yanıtlar onların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
3. Araştırmanın örnekleme evreni temsil etme düzeyine sahiptir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2012–2013 eğitim öğretim yılında Elazığ il ve ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Ulaşılan alan yazından elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan kimi kavramların tanımları şöyledir:

Okul kültürü: Bu çalışmada okul kültürü, okul üyeleri tarafından paylaşılan ve okulun işleyişini etkileyen temel varsayımlar, değerler ve kültürel olgular olarak kullanılmıştır.

Değerler: Bu çalışmada değerler, bireylerin davranışlarının ve değerlendirmelerinin altında yatan ve kültürün önemli bir bölümünü oluşturan kültürel öğeler olarak kullanılmıştır.

Değerlere göre yönetim: Bu çalışmada değerlere göre yönetim okul yöneticilerinin, okullarının örgütsel değerlerinin ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin farkında olması, yönetimde değerleri dikkate alması, değerlere karşı duyarlı olması, çalışanları güdülemesi, yeteneklerini geliştirmesi ve okulunu örgütsel değerlere göre yönetmesi anlamında kullanılmıştır.

BÖLÜM II

LİTERATÜR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2. 1. KÜLTÜR

Kültür, bireyin sosyalleşmesinde, çevreye uyum sağlamasında, toplumsal bağlılığını artırmada sosyal bir miras, genel olarak bir toplumun yaşama biçimidir. Evrensel anlamda kültür, toplumsal kimliğin oluşmasında temel unsurlardan biridir. Kültür, bir toplum içinde farklılıkları azaltarak bireyin topluma uyum sağlamasında etkili olurken, küresel anlamda da bir ulusu oluşturan ve diğer uluslar ile arasındaki ayrımı yaratan kimliktir.

Gökalp kültürü; dini, ahlaki ve sanatsal duyguların toplamı, hars (Doğan, 2009, s. 407); Başaran (2008, s. 387), bir ulusun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ve bunları ölçünleyen normlar örüntüsü olarak açıklamıştır. Kültür, yaşama biçimini şekillendirmekle kalmaz; içinde bir düşünce çekirdeğini de taşır (Nietzsche, 2010, s. 14); inşa edilmiş bir gerçeklik olup süreç içinde doğallaşmış ve yeni ürünler inşa etmeye başlamıştır (Sargut, 2007, s. 30).

Wallerstein kültür kavramının sosyal bilimlerde kullanılan en geniş kavramlardan biri olduğunu ileri sürmektedir (Balı, 2001, s. 187). Bu bağlamda kültür kavramı onu açıklayan bilim dallarına göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle ortak bir kültür tanımı üzerinde birleşmek güçtür.

2.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kelimesi Latince “cultura”, “colore” fiilinden türetilmiş, “bakmak”, “yetiştirmek” anlamlarına gelmekte olup Türkçeye Fransızcadan geçmiştir. Türk Dil Kurumuna göre kültür; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars ve ekindir (TDK). Bir uygarlığa, ulusa yahut etnik gruba niteliklerini veren; bir başka grupta, ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümü kültür olarak

değerlendirebilir (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, 1986, s. 7220). Morgan'a göre ise kültür, farklı insan gruplarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleridir (Akt. Terzi, 2000, s. 5).

Sosyal bilimlerde son derece değişik disiplinlerin konusu olan "kültür" kavramına farklı tanımlamalar yapmak mümkündür. Toplumların sosyal olarak kuşaktan kuşağa aktardığı maddi ve manevi ürünler bütünü olarak kabul edilen kültür, günlük yaşamın her anını kapsamaktadır.

Latince kökenli olan kültür terimini ilk kez 17. yüzyılda doğal hukuk düşünürü Samule von Pufendorf kullanmıştır. Ona göre kültür, doğaya karşıt olan ve belirli bir toplumsal bağlam içinde ortaya çıkan tüm insan eserleridir. Alman filozof Herder ise kültürü, bir ulusun, bir halk ya da topluluğun yaşam tarzı olarak açıklamıştır (Cevizci, 2005, s. 1048). Kültürün antropolojik tanımı 1871 yılında E. B. Taylor tarafından; bilgileri, inançları, sanatı, ahlakı, hukuku, gelenek-görenekleri ve insanın toplumun bir üyesi olarak edindiği diğer bütün yetenekleri, alışkanlıkları içeren kompleks bir bütün olarak açıklanmıştır (Borlandi, Boudon, Cherkaoui ve Valede, 2011, s. 445; Kara, 2011, s. 4, Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, 1986, s. 7221). Taylor'un tanımı kültür ile ilgili ilk tanım olması açısından önemlidir.

"Kültür" kelimesinin sosyolojik anlamı, bir topluluğun yaşam biçiminin ifadesidir. Ralph Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ve bu davranışların sonuçlarından meydana gelen bir bileşimdir. Onu bir araya getiren öğeler, belli bir toplumun üyelerince paylaşılır ve aktarılır (Tezcan, 1985, s. 80). Eğitim biliminde kültür, eğitim yoluyla kazanılan içerik olarak kabul edilebilir (Yılmaz, 2008, s. 14). Kültür, insan davranışının öğrenilen kısmını oluşturur ve eğitsel uygulamaların kaynağı olarak da görülebilir. Kültürel yaşam okullarda oluşturulmaktadır. Kültürün en önemli özelliği öğrenilen davranışlardan oluşmasıdır. Topluma katılan her yeni üye, sosyal aktarım ve eğitim yoluyla kültürü öğrenerek geliştirir.

Kültür kavramı onu açıklayan disiplinlere göre şekillenmektedir. Günümüzde sosyal bilimlerde, ortak bir kanaat olmasa da, çoğunlukla kültür tanımı; düşünme, hissetme ve hareket etme tarzlarına, ortak tüketme biçimlerine ve bireyin kendini gerçekleştirme yöntemlerine kadar genişletilmiş bir içeriğe sahiptir (Borlandi ve diğerleri, 2011, s. 444). Kültür bir eğilimden öte olup, alışılmış insan davranışlarını değiştirmektedir (Kara, 2011, s. 9). Kültürün seçtiği kurumsal tarz, bireyin tercihlerini

şekillendirip, tepkilerini kontrol eder (Illich, 2010). Kültür kavramı ve ona karşılık düşen sözcükler betimleyici olmakla birlikte değerlendirici bir işleve de sahiptir (Wimmer, 2009, s. 22).

Teknolojik buluşlar, bilimsel gelişmeler; psikolojik, toplumsal ve fiziksel çevremizi değiştirdiği kadar bazı kültürel öğeleri geliştirip bazılarını ise devre dışı bırakmaktadır (Sargut, 2001, s. 25). Bilgi üretimi ile kültür arasında karşılıklı etkileşim mevcuttur. Bireyin kullandığı verilerin pek çoğu kültürel içeriğe aittir. Fakat bir kısmı deneyim, grup etkileşimi ve akıl yürütme yoluyla elde edilir.

Bireyler, kültürün ürettiği kalıplar değil kültürü üreten aktörlerdir. Bireyin kültürle ilişkisi dinamik bir etkileşim ilişkisidir (Bates, 2009, s. 50). Bu bağlamda kültür ürün ve süreç olarak değerlendirilebilir. Tarihsel süreç içerisinde kolektif bir şekilde oluşturulduğu için üründür ve dinamik bir özelliğe de sahiptir. Zamanın ve insanların değişmesi, bilginin gelişmesi ile süreç içinde yeniden şekillenir.

Kültür sosyal hayatın maddi ve manevini yanını oluşturmaktadır. Varlığı ile insan hayatını şekillendiren kültür; insan ile vücut bulur, insan ile birlikte süreç içinde farklı formlara da girmektedir. Kültürü yeni nesillere aktarma ve dinamik özelliğini koruyabilme ile ilgili olarak kültürlenme, kültürlenme ve kültürleşme kavramları akla gelmektedir. Genel olarak bu kavramlar açıklanacak olursa;

Kültürleme: Toplumu meydana getiren bireylerin, toplumun istek ve beklentilerine uygun olarak etkilenmesi ve değiştirilmesi işlemine kültürleme denmektedir (Cevizci, 2005, s. 1049). Bu bağlamda kültürleme, kültürel değerlerin bireylere kazandırılması sürecidir (Yılmaz, 2008, s. 15). Bireyin, doğumundan başlayarak ölümüne kadar olan süreç içinde toplumun istek ve beklentilerine göre şekillenmesidir.

Kültürlenme: Farklı değer ya da kültürlere sahip toplumsal veya etnik gruplar arasındaki doğrudan ve sürekli temasın sonucunda grupların bir birlerinin kültürlerinden etkilenmesi, diğer grubun kültürel özelliklerini toptan veya kısmen benimsemesi sürecidir (Cevizci, 2005, s. 1049). Bu bağlamda kültürlenme, farklı toplumlardan yahut alt kültürlerden gelen bireylerin ortak yeni bir kültür oluşturmasıdır. Kültürlenme söz konusu olduğunda kültürel grup üyelerinin başka bir kültürle girdikleri temas sonucunda geleneksel kültürel değerlerinin bir kısmını veya tümünü yitirmektedirler.

Kültürleşme: Bir kültürün başka bir kültürden birtakım öğeleri alması (Yılmaz, 2008, s. 16); kültürel yayılma süreciyle gelen maddî ve manevî öğelerle başka kültürden gelen birey ve grupların, belli bir kültüre girmesi ve karşılıklı etkileşim sonucu, her ikisinin de değişmesidir (MEB, Sosyoloji Sözlüğü). Her ne kadar karşılıklı bir etkileşimin olduğu belirtilse de etkileşim tek yönlüdür. Etkileşimde baskın olan kültür diğer kültürü kendi etkisi altına alır.

2.1.2. Kültürün İşlevleri

Kültür, kültürel bütünü oluşturan kurumların işlevlerinin toplamından farklı bir işleve sahiptir. Fichter bu işlevleri şu şekilde sıralamıştır (Akt. Tezcan, 1985, s. 82). Kültür;

- Bir toplumu diğerinden ayırmaya yarayan bir işaret gibidir.
- Bir topluma özgü olan değerleri içerir ve yorumlar.
- Toplumsal dayanışmanın temellerinden birini oluşturur.
- Toplumsal yapının hem kalıbını hem de içeriğini dolduracak, biçimlendirecek malzemeyi sağlar.
- Toplumsal kişiliğin doğuş ve gelişiminde egemen bir etmendir.

Toplumsal yaşamı anlaşılır ve düzenli kılan kültürel işlevler, kültürel bilginin bütününe anlamada ve yorumlamada bireye kılavuzluk yapmaktadır. Birey, toplum içerisindeki davranışlarını ve diğer bireylerle olan ilişkilerini kültürel kalıplara göre düzenlemektedir (Kara, 2011, s. 9). Daniel G. Bates'de Kültürel Antropoloji adlı kitabında (2009, s. 48–51) kültürün işlevlerini şu şekilde açıklamıştır:

Kültür gerçekliğe anlam verir: Kültür toplumsal davranışın yanında düşünüş tarzını da kapsamaktadır. Kültürel eğitim; anlam verebilme, nasıl tepki verileceğini öğrenmenin yanı sıra gündelik yaşamda karşılaşılan olaylara özellikle başkalarının davranışlarına hangi anlamların yakıştırılacağını belirler. Anlamlandırma kültürel bağlam ile birlikte değişkenlik gösterebilir. Anlamı kültürel bağlam belirlediği ve bu türden bağlamlar farklılık gösterebildiği için, çeşitli toplumların üyeleri dünyayı farklı şekillerde algılayabilirler.

Kültür bütünleştirir: Bir toplumun siyasal ve iktisadi kurumları uzun zaman dilimleri boyunca çalışan ortak kuvvetlerce biçimlendirilir ve bunun sonucu olarak birbirleriyle

“uyumlu hale gelme” eğilimindedirler. “Uyum” genellikle dille yahut sözel olarak ifadelendirilen dünya modelleriyle sağlanır. Kültürel uygulamaların birbirine bağlandığı pek çok tarz, kültürel evrime istikrar ve süreklilik sağlar; değişimler birikimseldir ve çoğunlukla çok yavaş gerçekleşir.

Kültür uyarlayıcıdır: Kültür, insanlar tarafından kullanılmak üzere oluşturulmuş davranış kılavuzudur. Kültür bir ölçüye kadar bireylerin çevrelerini yorumlamak için kullandıkları kodlar ve genel kurallar dizisidir; bireyler kuralları içinde buldukları duruma uyarlarlar. Dahası, insanlar yalnızca uygun değil, aynı zamanda akıllıca çözümler ararlar; bunlar kesin olarak uygun olmasalar da zorlukların üstesinden gelmelerine ve hedefe ulaşmalarına olanak sağlayan çözümlerdir.

2.1.3. Kültür Türleri

W. Ogburn'a, göre her toplumda iki kültür vardır. Bu kültürlerden birincisi maddî kültürdür (teknikler ve araçlar) buna "Teknik Kültür"; diğeri ise manevî kültürdür buna da "Değerler Kültürü" denilebilir. Bu iki kültür genellikle bir arada uyumlu ve dengeli olarak bulunur (Tezcan, 1985, s. 83). Kültürün yaygınlık derecesine göre yapılan sınıflandırmalar da mevcuttur. Bu sınıflandırma genel (üst) kültür – alt kültürdür. Bununla birlikte kişinin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan kültür sınıflandırması da bulunmakta ve bu sınıflandırmaya üçlü ayırım adı verilmektedir. Üçlü ayırım sınıflandırmasında; sonradan öğrenilen, birlikte oluşan ve önceden oluşan üç tip kültür kümesi oluşturulmuştur.

2.1.3.1. Maddi Kültür – Manevi Kültür

Kültürel öğelerin birleşimine göre yapılan sınıflandırmadır. Maddi kültür insanların doğa ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan maddi unsurlardır. İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi sürecinde ürettikleri her türlü unsur maddi kültürü oluşturmaktadır (Kocaoğlu, 2007). Örneğin; yollar, binalar, evler, giysiler, ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar gibi. Kültürün maddi öğeleri doğal çevreyi şekillendirmektedir. Manevi kültür ise toplumsal yaşamı düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşmaktadır (Özkalp, 2005, s. 99). Manevi kültür hayat tarzını biçimlendiren manevi bir çerçevedir. Toplumun psikolojik

ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Maddi kültür ise insanın doğa ile mücadelesi sonucunda ortaya çıkar.

2.1.3.2. Genel Kültür – Alt Kültür

Kültürün yaygınlık dercesine göre yapılan sınıflandırmadır. Toplumun hâkim inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklarına dayanan, bireylerin kendilerine özgü yaşama Őekilleri ve değerleri ise alt kültürü ifade eder (Pulat, 2010). Alt kültür; genel kültür bütünü içinde yer alan alt sistemlerdir, genel kültürün çeşitliliğini ve zenginliğini besler (Doğan, 2009, s. 416), toplumun temel kültürel değerlerini taşımakla birlikte kendisini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimlerini kapsar (Özkalp, 2005, s. 104). Genel kültür Türk kültürü, Amerikan kültürü gibi belirli bir ulusa özgü kültürel özellikleri; alt kültür ise bölge kültürü, Őehir kültürü, örgüt kültürü gibi belirli gruplara özgü kültürel özellikleri ifade eder.

2.1.3.3. l Ayrım

Kültürün oluşum biçimine göre yapılan sınıflandırmadır. Birincisi, “sonradan öğrenilen kültür” kişinin büyüklerinden, atalarından öğrendikleri kültürdür. İkincisi, “birlikte oluşan kültür” kişinin yaşantılarından ve yaşıtlarından edindikleri kültürdür. Üçüncüsü ise, “nceden oluşan kültür” yaşlı insanların gençlerden öğrendikleri kültürdür (Kocaoğlu, 2007). Önceden oluşan kültürde eski kültürün önemli kısımları saklanır. Bununla birlikte yeni kuşağın yarattığı yeni kültürel değerler eski kuşağa kabul ettirilir. Eski kültür ile yeni yaratılan kültürün birleşmesi bu grubu oluşturur.

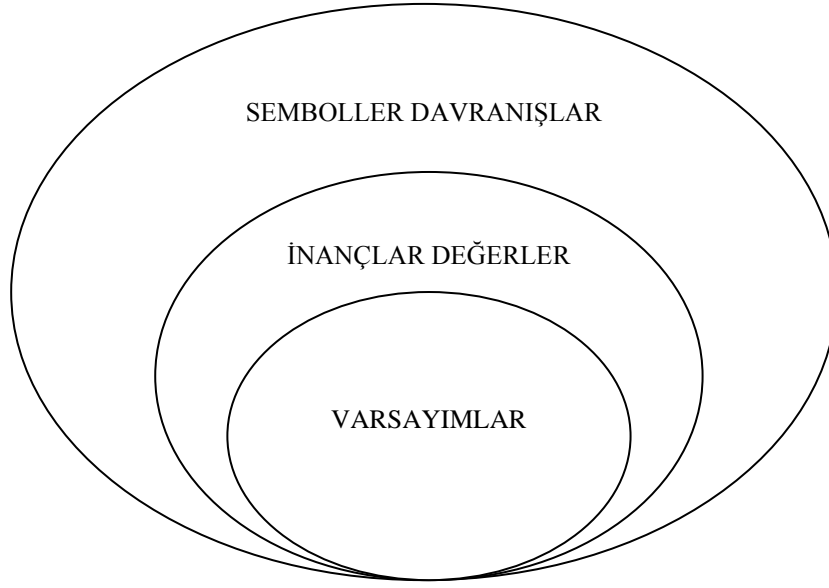
2.1.3.4. Evrensel Kültür – Milli (Ulusal) Kültür

Evrensel kültür sınırları çok geniş bir anlam içermektedir. Ulusal sınırları aşan ortak insanlık kültürüdür. Milli kültürden evrensel kültüre yönelen kademelenme ve bir geçiş süreci vardır (Doğan, 2009, s. 411). Millî kültürü üreten halktır. Özellikle, köy, kasaba gibi birincil derece ilişkilerin yoğun ve cemaat Őuurunun güçlü olduğu alanlarda gelişme Őansı bulur. Kongar’a göre milli kültürü evrensel kültürden ayıran öğeler,

coğrafi alanlar, tarihsel dönemler, etnik farklar gibi aslında insanoğlunun kendi kendisini böldüğü birimlere ilişkin ölçütlerdir. Bir başka deyişle, “ulusal kültür” ile “evrensel kültür” arasındaki fark, nitelik farkı değildir. Aralarında öze ilişkin bir fark yoktur. Bütün fark, niceliksel bir farktır. Biri (ulusal kültür) daha az insan tarafından, öteki ise (evrensel kültür) daha çok insan tarafından benimsenir ve kullanılır (Eren, 2008). Evrensel kültür ve ulusal kültür arasındaki ayrımı Çukur (2007, s. 45) şu şekilde örneklendirmiştir: Açlık, susuzluk, aile, ihtiyaç, değer, suç ve ceza gibi kavramlar evrenseldir, ancak bu kavramların anlamlandırılması, içerikleri veya davranışsal yansımaları kültürden kültüre farklılaşabilir. Bu farklılığı yaratan da ulusal kültürüdür.

2.1.4. Kültürün Temel Öğeleri

Toplum tarafından paylaşılan inançlar, gelenek-görenekler, değerler bir araya gelerek kültürü oluşturmaktadır. Kültürün oluşumu yakın zamana kadar inançlar ve ideolojinin etkisi ile olurken günümüzde teknolojinin ilerlemesi ve iletişim aletlerinin çoğalması ile teknoloji de kültüre etki eden öğelerden biri olmuştur (Kaya, 2009). Güven; kültürün, kültürel norm ve değerlerden oluştuğunu belirtmiştir (Akt. Kara, 2011, s. 16). Hoy ve Miskel (2010, s. 171) örgüt kültürünün yedi önemli öğeden oluştuğunu bunların; yenilik, istikrar, ayrıntıya dikkat, sonuç yönelimi, insana yönelim, takım yönelimi ve saldırganlık olduğunu belirtmişlerdir. Yılmaz (2008) ise kültürün temel öğelerini; varsayımlar, değerler, inançlar, davranışlar ve semboller olarak açıklamıştır. Şekil 1’de de görüldüğü gibi varsayımlar kültürel öğelerin çekirdeğini oluşturmaktadır. Varsayımlara dayalı olarak bireylerin inançları ve değerleri şekillenir. Daha sonra bütün bunlar kültürel yapı içerisindeki davranışların ve sembollerin kaynağını oluşturur.



Şekil 1. Kültürün Temel Öğeleri

Kaynak: Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. İstanbul: Pegem A Yayıncılık.

Kocaoğlu (2007) ise kültürün temel öğelerini dört boyutta incelemiştir. Bunlar:

a. Teknolojik ve Nesnel Kültür Unsurları

İnsanoğlunun tabiat ile verdiği mücadele sonucunda üretmiş olduğu aletler, nesnel ve bu nesnelere ile insan arasındaki ilişki kültürün, teknolojik ve maddi elemanlarını oluşturmaktadır.

b. Sosyolojik ve Özel Kültür Unsurları

Sosyolojik ve özel kültür unsurları dil, inanç, din, tutum, değer, norm ve eğitimidir. Kısaca açıklanacak olursa:

Dil: Kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder ve manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken, kültürler arası farklılığa da sebep olur.

İnanç: Ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Bir toplumda inançlar arasındaki benzerlik ne kadar çok ise, o toplumun kültür inançları o derece kuvvetli ve yaygındır.

Din: Din, insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir rol oynayan, en ilkelinden en gelişmişine kadar bütün sosyo-kültürel sistemlerde mevcut toplumsal bir kurumdur.

Tutumlar: Smith'e göre tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimlerdir (Kağıtçıbaşı, 1985, s. 84). İnsanların tutumları, inançları ile birlikte kültürü oluşturan öğeler arasındadır. Toplumunu oluşturan kişilerin inançları ve tutumlarının birliği manevi kültür birliğini ortaya çıkarır.

Değer ve Kurallar (Normlar): Kültür öğeleri içinde, kültürü şekillendiren, kültürler arası farklılığı veya benzerliği doğuran iki önemli faktör, değer ve kurallardır. Değer, nesne ve olayların bir toplum, sınıf ya da kişi bakımından taşıdığı önemi belirleyen nitelik, kıymettir. Norm, kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilke veya kanuna uygun durumdur (MEB, Sosyoloji Sözlüğü). Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur.

Eğitim: Kültürü oluşturan, geliştiren öğelerden biri de eğitimidir. Eğitimin kültür içindeki tarihsel fonksiyonu bilgi, yetenek ve fikirleri doğurması ve geliştirmesidir. Ayrıca bu kültürel değerlerin nesilden nesile ve özellikle günümüzde toplumdan topluma aktarılması da eğitim aracılığı ile olmaktadır.

c. Duygusal ve Estetik Kültür Unsurları

İnsanların subjektif yönlerini oluşturan, daha çok çeşitli tutum ve duygularına hitap eden kültür elemanları duygusal ve estetik kültür unsurlarını oluşturmaktadır. Bunlar, aynı zamanda manevi kültürün önemli parçalarındandır.

d. İdeolojik Kültür Unsurları

Kültür sistemini oluşturan fertlerin ve çeşitli sosyal grupların; fikirleri, inançları, kanaatleri, felsefeleri, ilkeleri, zihniyetleri ve dünya görüşleri ile ilgili yönleri kültürün ideolojik unsurları kapsamında yer almaktadır. Bu çerçevede, toplumsal ve siyasi gücün dağılımı, toplumsal egemenliğin yapılanması, ülke kaynaklarının paylaşılması gibi hususlar ideolojik kültürün önemli unsurlarıdır.

Kültür, kökleri geçmişte olup dalları geleceğe uzanan sosyal bir realitedir. Çağ kültürünü anlayıp çözümleyebilmek için geçmişle bağlantı kurulmalıdır. Keza örgüt kültürünü çözümleyebilmek için de sosyal kültür incelenmelidir. Sosyal kültürün bir alt boyutu olan örgütsel kültür; paylaşılan değerler, normlar ve bunların taşıyıcısı olan sembollerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü toplum kültürüne genelde benzemekle birlikte özelde farklılıklar gösterebilir. Bu farklılık yapılan iş ve örgüt üyelerinin kişisel özelliklerine göre şekillenir. Bunun sonucunda ise örgütleri birbirinden ayıran özellikler ortaya çıkar ve örgütsel kimlik oluşur.

2. 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kavramı, ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat olarak sözlüklerde yerini almıştır. Örgütler, insanların işbirliği gereksiniminden doğmuştur, üyelerinin ortak amaçlarını hayata geçirmeye yardımcı olurlar. Örgütlerin kurulmasında birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesine, bütünleştirilmesine gereksinim duyulur (Aydın, 2010, s. 13). İnsanlar tarafından oluşturulan örgütler kendilerine özgü kültürler yaratıp, geliştirirler (Kaya ve Demirtaş, 2009).

Kültür kavramı, 1970'li yıllarda örgüt ve yönetimle ilişkilendirilmeye başlanmış, bir temel değişken ya da alt sistem konumuna gelmiştir. 1980'li yıllardan itibaren örgütsel kültür ve işletme kültürü kavramları popüler bir kavram olarak kullanılmış; her örgütün aynı zamanda bir kültür olduğu da savunulmuştur. Kültür kavramının bir türevi olan örgütsel kültür kavramı, sadece örgüt ve yönetim kuramı üzerinde çalışanların değil; aynı zamanda sosyal bilimlerin çeşitli uzmanlık alanlarına bağlı (psikoloji, sosyoloji, antropoloji) bilim adamlarının, yöneticilerin, işverenlerin de ilgi odağı haline gelmiştir (Şişman, 1995).

Kültür, antropolojiden örgütsel alan yazına geçmiş bir kavram olup pek çok sosyal bilimin kesişme noktasında bulunmaktadır. Antropoloji, sosyoloji, etnoloji ve diğer bilim dallarında herkes tarafından kabul edilen, ortak bir kültür tanımı yapılamadığından örgütsel alan yazında kültür kavramı muğlâklığını sürdürmektedir. Schein'e göre (2002) örgüt kültürünü tanımlamada karşılaşılan sorunlar örgüt kavramının kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle araştırmacılara ait pek çok farklı örgüt kültürü tanımlaması mevcuttur. Hoy ve Miskel'e göre kültür, örgüt

üyelerinin davranışlarının oluşmasına ve yönlendirilmesine rehberlik eder (2010, s. 170). Örgüt kültürü, araştırmacılar tarafından “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “kurum kültürü” gibi farklı kavramlarla araştırılmaktadır.

2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, “birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi” olarak ifade edilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 165). Hofstede örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlaması olarak tanımlamıştır (Çalışkur, 2010; Erdem, 2007). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren; üyelerin örgüte bağlanmasına, uyum sağlamasına yardımcı olan ve örgüt üyelerince paylaşılan iç değişkenler sunmaktadır (Çelik, 2012, s. 37). Örgüt kültürü, üyelerine ve yapılan işin şekline göre şekillenir; örgüt içinde ortak anlamlar yaratarak örgütsel yaşamı biçimlendirir.

Örgütsel kültür kavramı; örgüt yaşamını anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek amacıyla alan yazında kullanılmıştır. Örgütsel kültür çalışmalarının tarihi çok eski olmamakla birlikte kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki izleri bu yüzyılın ortalarına kadar uzanmaktadır. Örgütsel kültür kavramı, grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile Chester Barnard’ın informal örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerindeki araştırmalarına kadar gitmektedir (Terzi, 2000, s. 19).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışını ve bu kavramın popülerliğini etkileyen nedenlerin başında, Japonya’daki örgütlerin artan başarısı karşısında Amerika ve Avrupa’daki örgütlerin pazar paylarını kaybetmesi ve artan iflaslar ile başarısızlığın nedenlerini öğrenme çabasıdır. Amerika ve Japonya karşılaştırmalarında farklılıklar gözlemlendiğinde ulusal kültürün getirdiği açıklamalar yeterli olmamıştır. Bu nedenle örgütler arasında ayırım yapmaya izin verecek kavramlara ihtiyaç duyulmuştur. Örgütsel kültür kavramı ve bu kavramın içinde yer alan paylaşılan değerler ve normlar, vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar bu amaca hizmet etmiştir (Güçlü, 2003; Schein, 2002; Terzi, 2000).

Schein (2002) örgütsel kültürü, bir grubun dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, grubun bu zaman dilimi içinde öğrendiği şeyler olarak açıklamıştır. Kara’ya (2011) göre örgüt kültürü, örgüt

içerisinde ortak bir amaca yönelme, başarı elde etme ve yeni hedefler yaratma gibi ortak noktalarda paydaşları birleştirmektedir.

Örgüt kültürü genel olarak;

- Pek çok alt kültürün birleşmesinden oluşmuştur.
- Örgütsel kimliği oluşturarak diğer örgütlerden ayıran sınırları belirler.
- Örgütsel hayatı düzenler.
- Üyelerin örgütsel sosyalizasyonunda yardımcı olur.
- Ortak anlamlar, değerler ve normlar yaratarak çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirir.
- Örgüt içinde denetim mekanizmasını oluşturur.

2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kültür, örgüt içinde her yerdedir; örgüt yaşamının her anını kapsar ve öğrenme ürünüdür. Örgüt kültürü üyeler tarafından paylaşılan değer, norm ve anlamlar bütünüdür. Örgüt kültürü kuruluş döneminde kurucuların; inanç, değer ve kişilik özelliklerine bağlı olarak ilk şeklini alır; ilerleyen yıllarda ise dış çevre, örgüte katılan yeni üyeler ve örgüt üyelerinin öğrenme tecrübelerine bağlı olarak bu kültür gelişir.

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle olan ilişkiye göre şekillenmektedir. Bu çevre; yakın, ulusal, bilimsel ve uluslararası çevreler olarak değerlendirilebilir. Ortak bir amaç doğrultusunda bir örgütte toplanan işgörenler ortaklaşa yaptıkları eylemler ile yüceltici, yargılayıcı vb. kıstaslar geliştirir. Böylece örgüt içinde kültürel yapı oluşmaya başlar (Kara, 2011, s. 24).

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucu liderlerin önemli bir rolü vardır. Örgütler kazayla yahut kendiliğinden oluşmazlar. Her örgütün belirli bir misyonu vardır. Kültürü oluşturan liderler, sadece misyon ile görevlerini yerine getirecek grupları seçmezler; aynı zamanda grubun beklentilerini karşılar ve üyelerin çevreyle, örgütle bütünleşmesine yardımcı olurlar (Çelik, 2001, s. 64). Yöneticiler yaşadıkları toplumun kültürel özelliklerini taşımakla birlikte, taşıdıkları bireysel değerleri ile örgütün kültürünü şekillendirirler. Kurucu liderlerin en büyük avantajı örgüte ait gelenekler, görenekler, kısıtlayıcı düşünceler ve örgüt üyelerinin inanışları tarafından engellenmiyor oluşudur.

Başaran (2008, s. 396–398) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplum kültürüne uyum sağlamakla birlikte ondan farklılaşan ve paydaşlar tarafından üretilen değerler ve normlar örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Örgütsel kültür kuruluş döneminde örgüt kuranların getirdikleri değer ve ölçütlerle oluşmaya başlar. Kurucu liderler örgütsel amaçları, görevleri tanımlarken kendilerinin içselleştirdikleri değer ve düzgüleri kullanarak örgütün vizyonunu belirlerler. Kurucu liderlerin getirdiği değer ve normlar örgütün kimliğini oluşturur. Bu oluşum üretimde yeterliliğini kanıtlamaya, işgörenleri bir arada tutmaya, örgütü bütünleştirmeye, örgütün toplumsal tanıtımını yapmaya ve işgörenlerin örgütsel sosyalizasyonunu sağlamaya yöneliktir.

Özden (2000, s. 134), liderlerin örgüt kültürünü oluştururken aşağıdaki beş maddenin mimarlığını yapması gerektiğini belirtmiştir:

- Örgütte karar alma mekanizmasını etkileyen temel değer ve ilkeleri belirleme,
- Örgütün değer ve ilkelerini temsil eden davranışları belirleme,
- Performansları konusunda çalışanlara dönüt sağlayacak bir mekanizma kurma,
- Teşvik ve ödüllendirme sistemi kurma,
- Arzu edilen kültürün öncülüğünü yapmadır.

Örgütsel kültürün oluşmasında ve toplumsal kültürel özelliklerin örgüt içine taşınmasında örgüt çalışanlarının rolü büyüktür. Ancak örgüt kültürüne toplumsal yansımalar sadece çalışanlar aracılığıyla olmamaktadır. Müşteriler, örgütün iletişim içinde olduğu diğer kurum ve kuruluşlar da örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir (Erdem, 2007, s. 127). Örgüt kültürünü oluşturmak örgüt içinde başarılması en güç işlerden biridir. Buna karşın örgütün sürekli başarısını sağlamada büyük öneme sahiptir. Örgütsel kültürü oluşturma, paylaşılan örgütsel değerleri tanıma ile başlar.

Her örgütü farklı özelliklere sahip insanlar oluşturduğu için, örgütlerin geliştirdiği kültür de kendine hasır ve örgütleri birbirinden ayıran özellikler taşır (Demirtaş, 2010b). Örgütsel kültür, parmak izi gibi örgüte özgüdür. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için toplumsal kültürden kendisine gerekli olan değerleri üyeleri aracılığıyla örgütsel yaşama uygularlar. Toplumdan aldığı değer ve normlara kendi ürettiği değeri katarak toplumdan ve diğer örgütlerden farklılaşıp, kültürel kimliğini oluşturur.

2.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün sembolik dünyasının yorumlanabilmesi için örgütsel kültürün temel öğelerinin tespit edilip incelenmesinde fayda vardır. Örgüt kültürünün temel öğeleri; gizli sayıtlılar, değerler, inançlar-tutumlar, semboller, normlar, törenler, hikâyeler ve masallardır. Bu unsurlar kültürün anlaşılmasını ve aktarımını kolaylaştırır.

Gizli Sayıtlılar: İşgörenlerin insana, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri örtülü (gizli) inançlardır. Gizli sayıtlılar, işgörenin davranışını derinden etkiler; doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir (Çelik, 2012, s. 39). Örgüt üyelerinin davranışlarının temelinde bulunur.

Değerler: Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak; istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen unsurları gösterir (Hodgetts ve Luthans, Akt. Battal, 2007, s. 68). İnsan, nesne ve olayların örgüt içinde ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Çelik, 2012, s. 39). Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir (Şirin, 2011, s. 16). Toplum ve kurum içinde değerler ideal düşünme ve davranma yollarını inşa eder.

İnançlar ve Tutumlar: İnanç, bir şeye verilen anlamların belli bir görünüşü, bireyin bu şey hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Tutumlar ise belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar (Battal, 2007, s. 73). Sosyal hayatta inançlar bireyin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterir.

Semboller: Semboller, örgütü yaratan ve taşıyan önemli unsurlardır. Etkili bir örgüt kültürünü hedefleyen örgütler için sembollerin üretilmesi ve kontrol edilmesi çok kullanışlı bir yöntemdir. Örgütü kısa yoldan anlamaya ve anlatmaya yardımcı olan örgüt içindeki kılık-kıyafet yapısı, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları jargon, sözcük, benzetme ve tanımlamalar örgütsel değerleri sembolize eden ve örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren unsurlardır. Örgütün logo, flama veya sloganları o örgütün hangi değer, düşünce ve olaylara önem verdiğini açığa çıkarır (Higgins ve Mc Allaster, 2004, Akt. Gümüş, 2011). Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüte yeni katılan üyeler işaret, sembol ve dil ile örgüte uyum sağlarlar. Semboller, örgüt kültürünün yerleşmesinde bireye yardımcı olur.

Normlar: Normlar, yaşantıların temelinde yer alan, yazılı olmayan informal beklentilerdir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 166). Biersted normu, katıldığımız toplumsal durumlarda eylemlerimizi yöneten bir ölçüt veya kural olarak tanımlar (Doğan, 2009, s. 315). Örgütün kültürel normları; kimi defa yasalarca benimsenerek, işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, örgüt içindeki ahlaki davranışlarını, otoriteye boyun eğmelerini, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar (Çelik, 2012, s. 41). Genel olarak normlar, davranışın kabul edilip edilmeyeceğine dair bir ölçüt oluşturur davranış hakkında bilgi verir.

Hikâyeler ve Masallar: Örgütün geçmişine yönelik olayların abartılı bir üslupla aktarılması ile önemli bir kültür taşıyıcısı olan hikâyeler ve masallar ortaya çıkar. Gordon (1993)'a göre, hikâye ve masallar örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar, örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikâyeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Akt. Çelik, 2012, s. 41). Örgütsel hikâyelerin şüpheli bir yanı da bulunmaktadır. Bir kişi altta yatan varsayımları anlayamazsa, hikâyenin vermek istediği mesaj açık değildir (Schein, 2002). Hikâyeler örgüt hafızasının dışa yansımasıdır. Örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış bazı olayları üyelere aktararak örgüt hafızasını canlı tutmada yardımcı olur.

Törenler: Türk Dil Kurumu töreni; bir toplulukta, üyelerin belli bir olayı, kişiyi veya değeri ayırt edip sembolleştirmesi, bunların anlam ve öneminin güçlendirilmesi amaçlarıyla düzenlenen hareket dizisi, merasim olarak tanımlar (TDK). Pettigrew (1979)'a göre törenler, neyin önemli ve değerli olduğunu; neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri arasında ortak bir yaşam sağlar (Battal, 2011, s. 17). Genel olarak tören, belirli zaman dilimleri içinde tekrarlanan, gelenekselleşmiş davranışlardır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında, örgüt kültürünün aktarımında köprü görevi görür.

2.2.4. Örgüt Kültürünün Sınıflandırması

Örgüt kültürü ile ilgili birtakım sınıflandırmalar mevcuttur. Yapılan sınıflandırmalar örgütleri iyiden kötüye doğru derecelendirmeden ziyade örgütlerin kültürel farklılığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Hofstede bu sınıflandırmayı; güç

mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm, eril-dişil özellikler şeklinde yapmaktadır. Harrison ve Handy ise Yunan mitolojisinden esinlenerek rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena), güç kültürü (Zeus) ve birey kültürü (Dionisus) şeklinde yapmıştır. Güçlü kültürden zayıf kültüre doğru yapılan sınıflandırmalar da bulunmaktadır.

2.2.4.1. Hofstede'in Kültürel Analizi

Hofstede kültürü, “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin ortak programlaması” olarak tanımlamaktadır. Aklın ortaklaşa programlanması ise üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar; insan doğası, kültür ve kişiliktir (Hofstede, 1984; Akt. Demirel ve Tikici, 2004). Hofstede, 40 ülkenin araştırma verilerine faktör analizi uygulayarak ülkeleri iş değerleri bakımından dört ayrı boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçış, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik- dişillik (Çalışkur, 2010, s. 33) olup kültürel farklılaşmaya neden olmaktadır.

Güç Mesafesi

Ulusal kültürün bu boyutu üzerinde durulan ana konu toplumdaki eşitsizliktir. Eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Güç mesafesi ile üst ve alt iş pozisyonunda çalışanların saygı ve uyma düzeyleri ifade edilmiştir (Çalışkur, 2010, s. 33). Örgütlerde eşitsizlik kaçınılmaz ve görevle ilgilidir. Bu eşitsizlik ast üst ilişkileri içinde şekillenir.

Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Toplumdaki bireyler arasındaki güç mesafesi fazladır. Bu değer baskın olduğu toplumlarda üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001, s. 182). Toplumdaki güç mesafesi ile ilgili özelliklerin örgütlere yansması şu şekilde olmaktadır: Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde katı olmayan bir merkezleşme, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması görülür. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ise katı bir merkezleşme, ücret farklılaşmasında artış, çok sayıda denetleyici kadro bulunmaktadır (Terzi, 2000, s. 69–71).

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutu; bilginin yetersiz, değişim hızının yüksek olduğu durumlarda toplumun/bireyin duyduğu tedirginlik düzeyi ile ilişkilidir. Hofstede (1980, Akt. Terzi, 2000) belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşam ile ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepkinin görüleceğini öne sürmüştür. Örgüt kültürünün bu boyutu örgütün belirsizlikten ne derecede kaçındığını açıklar. Bu boyutta, yaşamın belirsizlikleri karşısında planlama ve durağanlık yaratmaya odaklanma açıklanmıştır (Çalışkur, 2010, s. 33).

Adler'e (1991; Akt. Sargut, 2001, s. 180) göre ise, bireyler belirsizlik ile baş edemeyince belirsizlikten kaçınma eylemlerini sergileyeceklerdir. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise, yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmak için çaba harcayacaklardır. Farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkararak değişmez doğruların peşine düşeceklerdir.

Bireycilik/Kolektivizm

Kültürün bu boyutu, bireyin bireysel ya da toplu olarak gösterdiği davranışlar ile ilgili olup, kişisel seçim ve başarıların bireye mi yoksa gruba mı bağlı olduğu tercihidir. Topumlarda topluluk ve birey arasındaki ilişkinin tanımıdır.

Kolektivizm sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal baskıyla denetler. Bu denetimde temel rol utanma duygusudur. Bireyci kültürlerde ise denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır (Sargut, 2001, s. 185). Kolektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda bireyler bir aileyi, bir grubu devam ettirebilmek için doğarlar ve "biz" tercihi önemlidir. Bireysel kimlik toplumsal sistem içinde şekillenir. Grup kararlarına bağlılık vardır. Bireyselcilikte ise herkes kendisine ve en yakın ailesi üzerinde dikkatleri toplar ve "ben" tercihini yapar. Kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarını kendisi alır ve bu karara inanır. Bu kültürün örgütsel yansımasında; kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde "moral" bağlılıklar, bireyselci değerlerin yaygın olduğu örgütlerde ise "kâra dayalı" bağlılıklar oluşabilir (Terzi, 2000).

Eril-Dişil Özellikler

Topluma yansıyan egemen değerlerden yola çıkarak bir toplumun erkek ya da dişi hangi kültürel özellikleri taşıdığını saptamak mümkündür (Sargut, 2001). Bu boyutta kültürün cinsiyetlere yüklediği roller açıklanmaktadır. Kadınsılık-erkeksilik boyutu, başarıda ve kişilerarası uyumda ulusal kültür söz konusu olduğunda tanımlanan cinsiyet farklılıklarını ifade etmektedir (Smith ve Bond, 1998; Akt. Çalışkur, 2010).

Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ile örgütün amaçlarının algılanması arasında bir ilişki bulunmaktadır. Dişil özellikleri yüksek olduğu toplumlarda iş hayatında; düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülür (Hofstede, 1980; Akt. Terzi, 2000).

Cinsiyet rolleri toplum içinde sosyal öğrenme yoluyla kazanılır. Toplumlarda genellikle dişil özelliklerle ilgili kavramlar; şefkatli, merhametli, nazik, sadık, diğer insanlara karşı duyarlılık vb. olarak ifade edilirken; eril özellikler ise yükselme tutkusu, rekabet, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, özgür ve tavır koyucu olarak öne çıkmaktadır.

2.2.4.2. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflandırması

Örgüt kültürü sınıflandırmalarından biri de Roger Harrison tarafından yapılmıştır. Daha sonra bu çalışmaları temel alarak Charles Handy modeli geliştirmiş ve Yunan mitolojisindeki ilahlarla simgeleştirmiştir. Harrison ve Handy'nin yapmış oldukları örgüt kültürü sınıflandırmasındaki türler örgütün karakterini sergilemektedir. Bu sınıflandırmada tanrıların mitolojideki özellikleri dikkate alınmış ve bu özelliklerin her biri örgüt kültürüne uyarlanmıştır (Yılmaz, 2008; Erdem, 2007; Terzi, 2000).

Rol Kültürü (Apollo)

Rol kültürü Yunan mitolojisindeki Apollo ile simgeleştirilmiştir. Apollo, düzeni ve uyumu temsil etmektedir. Rol kültürü, tipik hiyerarşik ve bürokratik örgütleri tanımlar. Bu kültürde her çalışanın yapacağı iş açıkça tanımlanmış, yetki ve otorite pozisyonlara göre dağıtılmış, üstten alta doğru hareket eden bir emir-komuta zinciri oluşturulmuştur. Bürokratik bir yapı söz konusudur. Yazılı olarak belirlenmiş örgütsel kurallar ile prosedürler bu örgütlerde yaygındır (Erdem, 2007, s. 99).

Bu tip örgütlerde bürokratik özellikler ön planda tutulduğu için rol, rasyonellik, kurallar, makam, statü, hiyerarşi, yetki, görev dağılımı, sorumluluk gibi konulara önem verilmektedir ve resmi ilişkiler hâkimdir. Her görev açıkça ifade edildiği için herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yolları belirlenmiştir. Yönetim kadrosunun belirlediği kurallar, kaideler örgüt denetimini sağlar.

Görev Kültürü (Athena)

Görev kültürü, bilgeliğin tanrıçası Athena ile simgeleştirilmiştir ve gruplara-proje takımlarına kolayca uyarlanabilen bir özellik gösterir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zor olmakla birlikte esas kontrol kaynak, proje ve insan tahsisi bakımından tepe yöneticilerin elindedir. Önemli projeler işi yönetebilecek en iyi kişilere verilir (Handy, 1981; Akt. Terzi, 2000; Erdem, 2007).

Görev kültüründe bir işin yapılabilmesi için farklı disiplinlerin uzmanları bir araya getirilir. Ekip çalışmasına ve takım liderliğine önem verilmektedir. Ast-üst ilişkisinin yanında çapraşık ilişkiler de mevcuttur. “İşin tamamlanması” genel hedefdir.

Güç Kültürü (Zeus)

Handy güç kültürünü, Yunan mitolojisinde ilahların korktuğu ve saygı duyduğu gücün ve kuvvetin sembolü Zeus ile simgeleştirmiştir. Bu kültürde otorite sahibi insanlar baskındır. Çalışanlar yöneticinin beklentilerini yerine getirmek için çaba harcarlar (Yılmaz, 2008, s. 40). Güç kültürü, örgütteki her türlü gücün tamamen bir kişinin elinde tuttuğu ya da bir merkezde toplandığı, her türlü sürecin merkezi otorite tarafından kontrol edildiği bir örgüt tipidir. Yüksek merkezileşme söz konusudur, çok fazla yazılı kural bulunmamaktadır ve bunun sonucu ise düşük bürokrasidir. Güç kültüründe çalışanlar mümkün olduğunca merkezi otoriteye yakın olma çabası içindedirler (Erdem, 2007, s. 101–102).

Paternalist yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde bu kültüre rastlanır. Yetkiyi elinde tutan lider çalışanlar için ebeveyn rolündedir. Çalışanların otoriteye karşı çıktığı durumlar pek yaşanmaz. Çalışanlar bir ailenin üyeleri olarak lidere saygı duyar ve onun istekleri doğrultusunda hareket eder.

Birey Kültürü (Dionisus)

Bireyin sistemin merkezinde yer aldığı örgüt kültürüdür. Yunan mitolojisindeki ilah Dionisus ile simgeleştirilmiştir. Bu örgüt tipinde birey çok önemlidir. Örgütsel yapı, örgüt içindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bireyi desteklemek için kurulmuştur. Diğer örgüt kültürlerinde işgörenler örgüt için çalışırlar ancak birey kültüründe işgörenler örgüt için değil örgüt işgörenler için çalışır (Terzi, 2000). Bireyin mutluluğu ön plandadır. Çalışanların kendi işini yaptığı ve diğer çalışanlara karışmadığı bir kültürdür (Yılmaz, 2008, s. 41). Bu kültürde çalışanlar kendi özgürlüklerini belirli ölçüde koruyabilmektedirler. Çalışanlar karşılıklı bilgi alışverişinde bulunurlar. Sivil toplum kuruluşları, avukatlık büroları bu örgüt modeline örnek olarak verilebilir.

2.2.5. Okul Kültürü

Okul; belirli bir program çerçevesinde, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla, bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırıldığı eğitim kurumlarıdır. Okullar, toplumu meydana getiren bireyleri eğittiği için bir ulusun geleceğini etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle eğitim kurumlarının güçlü bir kültüre sahip olması gerekir.

Kültür, eğitsel uygulamaların kaynağı olarak kabul edilebilir. Eğitimin genel amaçlarından biri toplumun değer yargılarını, kültürel mirasını gelecek nesillere aktarmaktır. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanı sıra kendi kültürünü ve değerlerini de yaratabilmelidir.

Okul örgütünün belirli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri Bursalıoğlu (1994, s. 32–35) şu şekilde açıklamıştır. Okulun en önemli ve açık özeliği hammaddesinin insanın oluşturuyor olmasıdır. Bu nedenle okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlıdır. Okulun örgüt özelliklerinden ikincisi, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Okulun başlıca görevi içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve bu değerler arasında dengeyi sağlamaktır. Üçüncü özellik olarak ise, okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü gelir. Okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşıktır. Bu karmaşıklık okulun değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.

Okul kültürünü; Deal , “okul tarihi ile şekillenen değerler, inançlar ve geleneklerin derin örüntüleri”; Stolp ve Smith, “okulun sosyal çevresinin üyeleri tarafından tarihi süreç içerisinde aktarılan normlar, değerler, inançlar, törenler, ritüeller,

gelenekler ve mitleri kapsayan anlam örüntüleri” şeklinde ifade etmiştir (Demirtaş ve Ersözlü, 2007, s. 179). Okul kültürü okul üyeleri tarafından paylaşılan ve okulun işleyişini etkileyen temel varsayımlar, değerler ve kültürel olgulardır (Engels ve diğerleri, 2008, s. 159; Akt. Yılmaz, 2009). Okullar, insanlardan oluşan sosyal ve dinamik örgütlerdir. Okula yeni bireylerin katılması, çevrede yaşanan değişimler ve teknolojik gelişmeler okul kültürünü etkiler. Okul kültürü, tarihsel süreç içinde paydaşları ile şekillenen dinamik bir örüntüye sahiptir.

Okul kültürü, kurumdakilerce paylaşılan ortak değerlerden oluşmaktadır (Özden, 2000, s. 206). Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde en büyük görev okul yönetimindedir. Okulun kuruluş yıllarında okul yöneticisinin kişisel ve liderlik özellikleri ile sahip olduğu değerlerin örgüt üzerindeki etkisi büyüktür. Kurucu yöneticinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler uzun süre öğretmen ve öğrenciler üzerinde etkili olur (Çelik, 2011, s. 54). Okul kültürünün güçlenmesine bağlı olarak bu etki zaman içinde azalır.

Çelik (2012, s. 96), okullardaki örgütsel etkililiği üç boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar okulun bireysel, kültürel ve kurumsal boyutlarıdır. Okulun bireysel, kültürel ve kurumsal boyutları arasında uyum sağlanmalıdır. Bir kurumda egemen olan değerler, normlar ve tutumlar o kurumun kültürünü meydana getirir. Okul içinde bireysel değerler ile okul değerleri arasında bağlantı kurulup, paylaşılan ortak değerlerin oluşturulması; örgütsel davranışların içselleştirilmesinde yardımcı olur. Bu durum etkili bir okul kültürü oluşturmada yöneticilere fayda sağlayacaktır.

Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir ve kendisine ait özel bir çevresi bulunmaktadır. Okul yöneticisi gerçek çevrede olmayıp arzulanan yahut olup istenmeyen kavram ve süreçleri okulun özel çevresi içinde yer alıp almayacağına dikkat etmelidir. Her örgüt gibi okulun da kendine ait bir kişiliği vardır. Kültür, okulun kişiliğini oluşturur. Okulun sahip olduğu kişilik kendisini örgütün havasında, ikliminde gösterir.

Kültürün önemli öğelerinden biri olan değerler hayata anlam katar, insan davranışına rehberlik ederek bir davranışın kabul edilip edilemeyeceğinin ölçütünü oluşturur. İnsanoğlunun bütün eylemleri değerleri ile ilgilidir. Okul kültürünün oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi açısından eğitim yöneticilerinin; örgütsel değerleri oluşturması ve yönetim sürecinde değerlerle hareket etmesi oldukça

mühimdir. Örgüt ve yönetim açısından değerler, neyin arzulandığını gösteren bir ölçüttür. Değerlerden arındırılmış bir toplumun ve kurumun varlığını devam ettirebilmesi mümkün değildir.

2.3. DEĞERLER

Değerler çoğunlukla arzu edilen, istenilen ve davranışlar için ölçüt yaratan olgulardır. Değer kavramı ilk kez 1918’de Znaniecki tarafından sosyal bilimler alanında kullanılmıştır. Latince “valere” sözcüğünden türetilmiş olup “değerli olmak, güçlü olmak, kıymetli olmak” anlamlarına gelen bir kavramdır (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012; Çalışkur, 2010; Yılmaz, 2008; Aydın, 2003). Türk Dil Kurumu’na göre değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılıktır (TDK). Değer kavramı, bir şeyin kabul edilip edilemeyeceğine dair açık veya gizli düşüncelerden oluşmaktadır.

Hofstede, değerlerin oluşumunu şu şekilde açıklamaktadır: İnsan-doğa, insan-insan ve insan-öte dünya alanları ile ilgili ortaya herhangi bir sorun çıktığında insanlar bu sorunları gidermek için çözümler ararlar. Bulunan çözüm işe yaradığında benzer durumların tekrarında yeniden kullanılır. Tekrarlanmanın artmasıyla bulunmuş olan çözümler, diğerleri arasında tercih edilen çözüm olarak benimsendiğinde değer olarak ortaya çıkar. Farklı toplumlar, içinde buldukları koşullar nedeniyle belli problemlere farklı çözümler getirebilir; yani farklı değerlere sahip olabilirler (Doğan, Aşkun ve Yozgat, 2007, s. 11–12).

Değer; felsefe, psikoloji, sosyoloji, yönetim ve eğitim gibi pek çok alanda yerini alan geniş bir kavramdır. Bilim alanlarının bakış açılarındaki farklılıklar, değer kavramına farklı tanımlanmaların getirilmesi sonucunu doğurmuştur (Dönmez ve Cömert, 2007). Sosyoloji değerlerin açıklanmasını, oluş yollarını, örgüt ve süreçlerle olan etkileşimini ve değer çatışmalarını ele almaktadır. Felsefe ise, değerlerin özelliği, basamaksal yapı ve eleştirileri ile uğraşmakta (Kara, 2011, s. 50); değer felsefesi değer yapısı, tipi, ölçüsü ve metafizik statüsü problemleri ile ilgilenmektedir (Cevizci, 2005, s. 434) . Psikoloji değer problemini felsefeden farklı bir şekilde ele almıştır. Burada değerlerin objektifliği ile değil; insan davranışı üzerinde yol gösterici olarak üstlendiği rol ile ilgilenilmiş (Güngör, 2010, s. 28) ve de değerler insanın zihinsel dünyasında temel belirleyici unsurlardan biri olarak kabul edilmiştir (Çalışkur, 2010, s.

14). Verilen örneklerde de görüldüğü gibi her bilim alanı değeri kendi inceleme alanına göre açıklamaya çalışmıştır.

Değerler söz konusu olduğunda işe mutlaka öznenin, kişinin karışması gerekir. Buna bağlı olarak öznenin algıladığı dünyayı düzenleyen, haz ve acı gibi hazcı değerlerden, güzel ve çirkin gibi estetik değerlerden, iyi ve kötü gibi ahlaki değerlerden, yararlı ve yarasız gibi yararlı değerlerden, sevap ve günah gibi dini değerlerden, doğru ve yanlış gibi mantıki değerlerden söz edilebilir (Cevizci, 2005). Değerler, özneye bağlı olarak şekillenir, varlığı ile öznenin düşünce ve davranışlarına yön verir.

Rokeach değerleri; kendini başkalarına tanıtmaya, başkalarıyla karşılaştırmalar yapma, kendini ve başkalarını yargılama, ahlakî yargılar, değerlendirmeler, tutumlar, ideoloji gibi sosyal olarak nitelendirilen davranışların belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (Sağnak, 2005). Hofstede göre değerler, bireylerin ve toplumların özelliklerini, kültürlerini belirler (Altunay ve Yalçınkaya, 2011). Değerler arzu edilen ve istenen bir özelliğe sahiptir, bireylere ortak yön verir ve günlük davranışlarında onlara kılavuzluk eder. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu değerler, davranışlarını anlamada, değerlendirmede yol göstericilik yapar.

Değer kavramını Aydın (2003) şu şekilde özetlemiştir. Değerler;

- İnanışlar içeren ve dolayısıyla da alışkanlıklar taşıyan olgulardır.
- Fertlerin yapıp ettiklerini rasyonelleştirip içselleştirmelerine olanak tanır.
- İlgi gösterilen ve arzu edilen şeylerdir.
- Her alanla ilgilidirler ancak her alanın kendine özgü değerleri de bulunmaktadır.
- Farklı kaynak ve içeriklere sahip olsalar da sosyaldirler, ortak yanları bulunur.

Değerler ile ilgili ilk önemli çalışma Sharp tarafından 1928 yılında yapılmıştır. Sharp yürüttüğü çalışmada değerleri, heyecan ve tutumlarla ilgili, toplumsal olarak her yerde olan olgular olarak açıklamıştır (Yılmaz, 2008). Schwartz ise, değerlerin içeriğini belirleyici çalışmalar yapmış ve ampirik çalışmalarla hâlâ kullanılan değer sınıflandırmalarını oluşturmuştur. Geliştirdiği Değer Envanteri'nde Schwartz, tercih edilen sonuçları sormamış, ancak değerler listesinde değer tercihlerinin önem sırasına göre yapılmasını istemiştir. Schwartz, 63 ülkeden elde ettiği verileri yaklaşık 60000 kişiden toplamıştır. Schwartz, bu çalışma sonucunda bireysel düzeyde değerleri 10

değer tipine ayırmıştır. Bunlar, güç, başarı, hedonizm, teşvik, kendi kendini yönlendirme, evrensellik, iyilik, gelenek, uygunluk ve güvenlidir (Çalışkur, 2010; Yılmaz, 2006).

Değerler konusunda önemli çalışmalar yapan araştırmacılardan biri de Rokeach'tır. Rokeach değerleri, “önemli yaşam hedefleri veya kişinin yaşamına rehberlik eden standartlar” olarak tanımlamış, değerlerin bir yandan sosyal tutumların diğer yandan sosyal davranışların belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (Şener ve Hazer, 2007). Rokeach'ın geliştirmiş olduğu Rokeach Değer Envanterinde 18 araçsal ve 18 amaçsal değerden oluşan iki form bulunmaktadır. Amaçsal değerler, yaşamın temel amaçlarına karşılık gelen kılavuz bilgiler iken; araçsal değerler bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak ikincil kılavuz bilgiler ile ifade edilir. Amaçsal değerler; aile güvenliği, ahiret selameti, barış içinde bir dünya, başarı hissi, bilgelik, eşitlik, gerçek dostluk, güzellikler dünyası, heyecanlı bir yaşam, iç huzur, kendine saygı, mutluluk, olgun sevgi, özgürlük, rahat bir yaşam, sosyal onay, ulusal güvenlik ve zevktir. Araçsal değerler ise; bağımsızlık, bağışlayıcılık, cesaretli olma, dürüstlük, entelektüellik, geniş görüşlü olma, hayal gücü kuvvetli olma, hırslı olma, itaatkârlık, kendini kontrol etme, kibarlık, mantıklı olma, muktedir olma, neşeli olma, sevecenlik, sorumluluk sahibi olma, temizlik ve yardım severlik olarak sayılabilir (Kara, 2011; Çalışkur, 2010; Doğan ve diğerleri, 2007).

Değerler, sosyal bellekte yer tutan, sosyal ilişkileri şekillendiren davranış ölçütü olarak görülmektedir. Değerler, kültürün temel ögesi olarak kabul edilmekte ve kültürün tanımlanmasında anahtar görevi görmekte, kültürün yapı taşlarından biri olup topluallaşma süreci içinde bireyin kişiliğine şekil vermektedir. Değer kavramı, kültüre, topluma, kişiye ve kurumlara göre değişiklik gösteren göreceli bir kavramdır. Bu nedenle her toplumda, her kültürde veya her kurumda kabul görecektir, ortak bir değer tanımlı yapmak oldukça güçtür.

2.3.2. Değerlerin Özellikleri

Bilim yargısı doğru-yanlış iken değer yargıları iyi-kötü, güzel-çirkin gibi öznel kavramlardır. Bilim yargısı olabildiğince objektifken değer yargıları subjektiftir (Arslanoğlu, 2005). Değerler, bireyin dünyaya bakış açısını değiştirme özelliğine sahiptir. Değerlerin sayısı, cinsi, niteliği büyük oranda yaşanan çevreye ve kültüre

bağlıdır. Değerler öznel ve değişken bir özelliğe sahiptir (Yaman, 2012, s. 24). Değerlerin en önemli özelliği davranış için rehber olmaları ve davranışsal tercihler üzerinde ölçülebilir bir etkiye sahip olmalarıdır (Şener ve Hazer).

Değerlerin kültürler itibarı ile farklılaşması değerlerin kabulü ile ilgili değil değerlerin benimsenme derecesi ile ilgilidir. Rohan'a göre bu durum "değer öncelikleri" kavramını ön plana çıkarmıştır (Doğan ve diğerler, 2007, s. 13). Bu bağlamda değerler göreceli olma özelliğini kazanır. Bir insanın yahut bir kültürün iyi, güzel veya doğru olarak kabul ettiği davranışlar başka insanlar/kültürler tarafından zıddı ile değerlendirilebilir. Estetik, pragmatist veya dini değerler göreceli özellik gösterir.

Alan yazın incelendiğinde değerlerin beş ayrı özelliğine vurgu yapılmaktadır (Schwartz, 1994; Akt. Atay, 2003). Değerler;

- Bir inanç durumudur.
- Ait olunmak istenilen veya kabul gören bir hâldir.
- Belirli durumları aşmaya yöneliktir.
- Olayların ve insanların davranışının seçimine, gelişimine rehberlik eder.
- Önceki değerlerin oluşturduğu değer sistemi, diğer değerlerde oluşturduğu öneme bağlı olarak düzenlenir.

Rokeach (Akt. Yılmaz, 2006) ise değerlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır. Değerler;

- Süreklidir,
- İnançlar ile ilgilidir,
- Davranışlara ya da son kararlara referans olurlar,
- Tercih edilen durumlarla ilgilidir,
- Bireysel ya da toplumsal anlayışla ilgilidirler.

Değerler, bireyin dünyayı algılamasını, diğer insanlara karşı bakış açısını etkilemektedir. Schwartz ve Rokeach'ın değerlendirmesinde de görüldüğü gibi bireyin inançları ile yakından ilgilidir. Birey ilk değerlerini aile içinde kazanır. Özellikle küçük yaşlarda kazanılan etik değerler kolayca değişmeyerek süreklilik özelliğini sürdürür. Değerlerin sabit olma özelliği onların öğrenilme biçimiyle ilgilidir. Çocuk yaşlarda kazanılan değerler, değişime karşı daha dirençlidir. Toplum içinde yaşanan hızlı toplumsal değişme, teknolojik ilerlemelerin yarattığı kültürel değişiklikler değerlerin farklılaşmasına neden olabilir ve bu durum değerlere dinamik bir özellik katar. Değer

yargılarının kişisel ve yerel olma özelliği de bulunmaktadır. Değerler bireyin davranışlarını şekillendirecek güce sahiptir.

2.3.3. Değerlerin İşlevleri

Değerler, sosyo-kültürel öğelere anlam veren en önemli ölçütler (Özensel, 2003) olup, içinde buldukları toplumsal yapı içinde birtakım işlevleri yerine getirmektedir. Kuluckhohn'a göre değerlerin faaliyetleri çeşitli ve çoktur. Değerler, standartlar olarak yargılama ilkelerinde, pek çok yol arasında tercih yapmada, neyin arzulanabilir neyin arzulanamaz olduğunu belirlemede bireye kılavuzluk ederler. Değerler, standart ve ölçüt sunma işlevinin yanı sıra, genelleşen ve organize kavramlar olarak davranışı etkiler, insan ilişkilerini düzenler (Çalışkur, 2010, s. 12).

Rokeach'a göre değerlerin en önemli fonksiyonu çeşitli durumlarda davranışa rehberlik eden standartlar sağlamasıdır (Akt. Sağnak, 2005). Pachella'ye göre değerler, yaşam içinde olayların yönünü etkileyebilmekte, bireye yön verebilmektedir. Değerlerin amacı, bireye kim olduğunu, yaptıklarını niçin yaptığını, ne yapmak istediğini anlamasına yardımcı olmaktır (Dönmez ve Cömert, 2007). Değerler, aynı zamanda sosyal dayanışma araçları olarak değerlendirilebilir; aynı değerleri benimseyen bireyleri bir araya getirme özelliğine sahiptir. Değerler, kabul görmeyen davranışları engelleyerek, yasaklanmış davranış örüntülerinin neler olduğunu açıklar (Kara, 2011, s.71).

Fichter'e (1990) göre değerler aşağıdaki işlevleri yerine getirmektedir (Yılmaz, 2008; Özensel, 2003):

1. Değerler, kişilerin ve birlikteliklerin sosyal değerinin yargılanmasında hazır birer araç olarak kullanılır. Tabakalaşma sistemini mümkün kılar. Bireyin çevresindekilerin gözünde nerede durduğunu bilmesine yardım eder.
2. Değerler, kişilerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen maddî kültür nesnelere üzerinde odaklar. Bu değerli nesne, her zaman birey veya grup içinde en iyi olmayabilir. Fakat o nesne için çaba gösterilmesine yol açtığı da bir gerçektir.
3. Her toplumdaki ideal düşünme ve davranma yollarına, değerler tarafından işaret edilir. Sosyal olarak kabul edilebilir davranışın adeta şemasını çizerler. Böylece

kişiler, hareket ve düşüncelerini en iyi hangi yolda gösterebileceklerini kavrayabilirler.

4. Değerler, kişilerin sosyal rollerini seçmesinde ve gerçekleştirmesinde rehberlik ederler, ilgi yaratırlar, cesaret verirler. Böylelikle kişilerde çeşitli rollerin gerekliliklerinin ve beklentilerinin bir takım değerli hedefler doğrultusunda işlemekte olduğunu kavramış olurlar.
5. Değerler, sosyal kontrol ve baskının araçlarıdır. Kişileri törelere uymaya yöneltir, doğru şeyleri yapmaya yüreklendirir. Değerler ayrıca onaylanmayan davranışları engeller, yasaklanmış örüntülerin neler olduğuna işaret eder ve sosyal ihlâllerden kaynaklanan utanma ve suçluluk duygularının kolayca anlaşılabilmesini sağlar.
6. Değerler, dayanışma araçları olarak da işlevde bulunurlar. Sosyal bilimlerin aksiyomlarından biri de, grupların yüksek düzeyde bazı değerlerin paylaşılması amacıyla buluştuğudur. Kişiler aynı değeri benimseyen kişilere doğru çekimlenirler. Ortak değerler sosyal dayanışmayı yaratan ve sürekli kılan en önemli faktörlerden biridir.

Değer, bireye doğru kararları verebilmede rehber işlevi görür, günlük yaşam içinde duyuşsal ve bilişsel alanda bireye standartlar sunar. İnsan faaliyetlerinde arzulanan şeyleri ifade ettiği için davranışların şekillenmesinde önemli bir etkidir. Değerler, soyut kavramlar olmasına rağmen, bireyin davranışlarıyla somutlaşır. Sosyal rollerin seçiminde ve benimsenmesinde bireye rehberlik eder. Yukarıda da belirtildiği gibi değerler sosyal hayatı düzenleyen birer dayanışma aracı olabildiği gibi, bazı durumlarda sosyal problemlerin kaynağını oluşturabilmekte ve sosyal değerlerin yargılanmasında birer araç olarak da kullanılabilir.

2.3.4. Değerlerin Sınıflandırılması

Değerler konusunu inceleyen araştırmacılar, bakış açılarına göre farklı sınıflandırmalar yapmıştır. Hofstede değerleri paylaşılma kriterini esas alarak bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırma evrensel, gruba özgü ve bireye özgü değer sınıflandırmasıdır. Bütün kültürler tarafından paylaşılan, kabul gören değerler evrensel değerler, belirli bir kültür yahut alt kültür tarafından paylaşılan değerler gruba özgü ve

sadece bireyin sahip olduğu değerler ise bireysel değerler olarak tanımlanmıştır (Doğan ve diğerleri 2007, s. 21).

Schwartz değerleri; bireysel ve kültürel olmak üzere, iki düzeyde incelemiştir. Bireysel düzeydeki incelemelerde değerler, kişilerin yaşamlarını yönlendirmedeki önemlerine göre ele alınmaktadır. Değerlerin kültürel düzeyde incelenmesindeki amaç, toplum genelinde paylaşılan ve sosyal normlara dayanan soyut fikirlere ilişkin bilgi üretmektir (Sağnak, 2005). Allport ve Vernon; “politik değerler”, “sosyal değerler”, “ekonomik değerler”, “kuramsal değerler”, “dinî değerler” ve “estetik değerler” olmak üzere altı ayrı tipte değer olduğunu öne sürmüşlerdir (Atay, 2003).

Değerler genel veya özel, sürekli veya geçici oluşlarına, zorlayıcılık derecelerine ve işlevlerine göre de sınıflandırılmaktadır (Fichter, 1996; Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003). Sosyal değişme ve modernleşme süreciyle beraber değerlerin, özellikle kaynağı ve içeriğı dikkate alınarak bazen kutsal ve profan (dünyevî), bazen modern ve geleneksel olarak ikili bir sınıflamaya tâbi tutulduğu da görülmektedir (Aydın, 2003).

Allport, Vernon ve Lindzey değer çeşitlerini; kuramsal, estetik, pratik, dinsel ve güç olarak altı kategoride toplamıştır. Bunlar (Akt. Tanıt, 2007):

- *Kuramsal*; emprisizm, kritisizm ve rasyonelliğe yönelik olmak,
- *Estetik*; haz kaynağı olarak biçim, uyum ve simetriğe öncelik tanımak,
- *Pratik*; uygulanabilirliğı ve gerçekliğı olan ekonomik görüşleri,
- *Dinsel*; yaşamın anlamını ve birliğini anlamak için mistik düşünceleri,
- *Güç*; her dalda kişisel gücü ve etkiyi vurgulamaktadır.

Nelson’a göre değerler; bireysel değerler, grup değerleri ve sosyal değerler olarak üçe ayrılır (Naylor ve Diem, 1987, s. 347; Akbaş, 2004, s. 32–33; Akt. Yazıcı). Nelson’ın değer sınıflandırması Şekil 1’de görülmektedir.

Bireysel Değerler	Bireysel değerler, seçim yapmada ve satın aldığımız ürünlerde, hobilerimizde olduğu gibi diğer kişisel tercihlerimizle de ilişkilidir (Michaelis, 1988:361).
Grup Değerleri	Grup değerleri, belirli bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir. Bu grup; aile, kulüp, dini ya da politik bir grup olabilir (Naylor ve Diem, 1987: 350).
Sosyal Değerler	Sosyal değerler ise adalet, saygı, farklılık, eşitlik gibi değerlerdir ve bireyin mevcut toplumsal yapı içerisinde varlığını devam ettirmesine yarar (Michaelis, 1988:361). Sosyal değerlerin tanımlanmasında sosyalleşme, sosyal bilinç, norm ve grup ruhu gibi kavramlar kullanılmaktadır (Akbaş, 2004: 19).

Şekil 2. Değerlerin Sınıflandırılması

Kaynak: Yazıcı, K. *Değerler Eğitimi Genel Bir Bakış*, <http://www.sosyalbilgiler.gazi.edu.tr/articles/article20.pdf>

McDonald ve Gandz değerleri bireysel ve örgütsel değerler düzeyinde analiz etmiştir. Hamm'a göre değerlerin hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde belirlenmesi örgütsel gerçekliğin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır (Akt. Taşdan, 2001). Bireysel değerler kişi açısından değerli ve önemli olan şeyleri; örgütsel değerler ise, bir örgütün üyeleri tarafından kabul edilen ortak değerleri ifade eder (Sezgin, 2006). Bireysel ve örgütsel değerler arasında etkileşim mevcuttur. Bireysel ve örgütsel değerler birbirlerini ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemesi beklenmektedir.

Toplumsal ve örgütsel yaşamı derinden etkileme gücüne sahip olan değerlerin yeri ve önemine bağlı olarak yapılan örgüt kültürü araştırmalarında değerlere dayalı yönetimin önemine vurgu yapılmıştır. Değerlere dayalı yönetimin uygulanmasında güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Değerler, örgüt kültürünün ve yönetim sürecinin bir parçası olarak kabul edildiği sürece anlam kazanması beklenir.

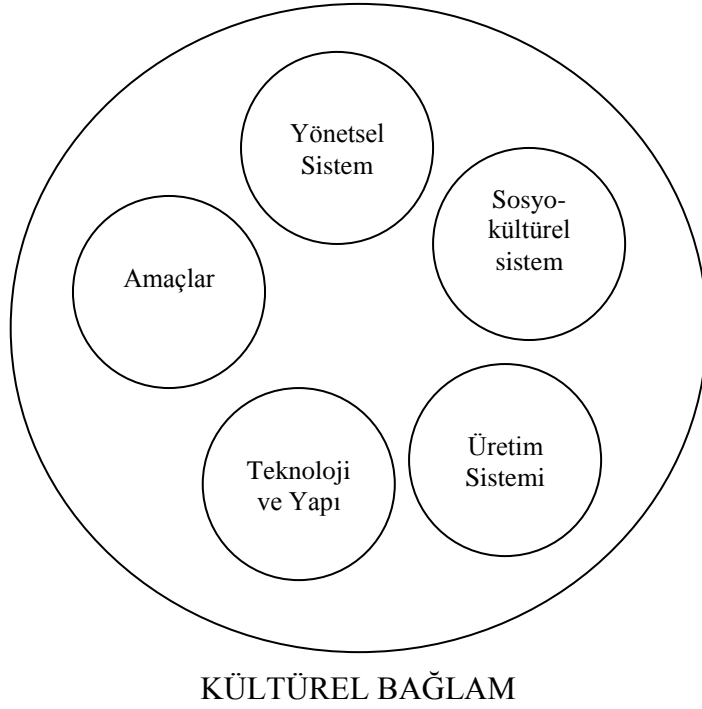
2.4. EĞİTİM YÖNETİMİNDE DEĞERLER

Sapre'ye göre, "yönetim" kavramı oldukça eski bir kavramdır ve kökleri "devlet" denilen kurumun ortaya çıkmasına dayanır ve devlet kurumlarının kültürünü yansıtmaktadır (Şimşek, 2004). Yönetim, insan ve diğer kaynakları örgütsel amaçlar doğrultusunda uyum içinde çalıştırmadır. Sağnak (2005) örgüt sistemi içinde ortak amacı gerçekleştirme sürecini yönetim olarak adlandırmıştır. Bursalıoğlu (2010) ise yönetimi, en eski bilim olarak kabul etmiştir.

Eğitim yönetimi, eğitim ve yönetim bilimlerinin birlikte oluşturdukları disiplinler arası bir bilim dalı olup; yönetim biliminin eğitime uygulanmasıdır (Yılmaz, 2008). Aydın'a (2010, s. 200) göre, eğitim yönetiminde belirli bir değer sistemi ve amaç olmadıkça, eğitim sürecinden söz edilemez. Eğitim yöneticisinin, eğitim felsefesine, değerler sistemine ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde okulun sorumluluğuna ilişkin köklü bir inanca sahip olması; yönetimsel davranışların ve örgütsel kararların sağlıklı olmasında önemli rol oynar.

Eğitim yönetimi, modern sosyal bilimler ve yönetim biliminin tarihi gelişimine paralel bir evrim geçirmiş ve gelişmiştir. Eğitim yönetimi alanı uzunca bir süre bilimsel görünme kaygısıyla sosyal bilimlere hâkim olan pozitivist anlayışı kendisine uyarlamıştır. Pozitif bilimlerin nicel araştırma ve bilgi üretme yöntemlerini benimsemiş, değişik durumları açıklayabilecek tek bir model arayışına girilmiş, deneycilik, yordama ve bilimsel kesinlik kavramları istisnasız kabul görmüştür (şimşek, 2004). Yönetim biliminde, makine-fabrika metaforundan uzaklaşıp, açık sistem modelinin geliştirilmesi ile örgütler yaşayan sosyal organizmalar olarak kabul edilmiştir. Böylece sosyo-kültürel öğeler, eğitim yönetimini belirleyen etkenler arasında yer almıştır.

Açık sistem modelinde her örgüt bir değer sistemine sahiptir. Örgütün sahip olduğu değer sistemi, onun amaçlarını tamamlar ve meşrulaştırır (Bursalıoğlu, 2010, s. 36). Açık sistem modeline göre kültür, örgütsel verimliliğe ve sistematik dengeye katkıda bulunur (İlhan, 2006); uyum yapan-düzenleyici bir mekanizma olarak görevini yapar; bireyleri toplumsal yapıyla birleştirir. şekil 3'te grldğu gibi kültürel bağlam içinde sosyo-kültürel öğeler yer almaktadır.



Şekil 3. Kültür ve Açık Sistem Yaklaşımı

Kaynak: İlhan, T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2).

Örgütler açık sistemlerdir, yaşamlarını devam ettirebilmek adına çevre ile etkileşir, çevrelerinden sağladıkları girdiyi kullanarak çıktı oluştururlar. Örgüt, amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle etkileşime girer, girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi sosyo-kültürel izler muhteva ederler. Örgütler, kültürel alt sistemleri aracılığı ile çevreyle ilişki kurarak toplumsal kültüre ve çevreye uyum sağlarlar (Sargut, 2001).

Değerler, pozitivist anlayışın etkisinde uzun yıllar bireysel gerçekliği ifade ettiği (Thurstone, 1974; Akt. Yılmaz, 2006), bilimin nesnel ölçüleri dışında kaldığı (Sargut, 2001, s. 162) ve öznel bir karaktere sahip olduğu gerekçesi ile (Özensel, 2003) sosyal bilimlerin inceleme alanı kapsamı dışında tutulmuştur. Greenfield'e (1994, Akt. Yılmaz, 2006) göre eğitim yönetimi alanı, pozitivist paradigmanın egemenliğine girdiği günden bu yana, alanla ilgili araştırmalarda kasıtlı olarak insani değerler, duygular ve insanın öznel yönü dışlanmıştır. Ancak yönetimde yaşanan paradigma değişimi ile eldeki verilerin yeniden anlamlandırılıp yorumlanması değerler konusunu eğitim yönetiminde yükselen bir kavram haline getirmiştir.

Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte en fazla yönetim sürecinin kalbi sayılan karar vermede, liderin davranış ve eylemlerinde kendini hissettirir (Bursalıoğlu, 1994, s. 82). Simon, her kararın olgu ve değer öğeleri olmak üzere iki öğeyi içerdiğini öne sürmüştür (Akt. Sağnak, 2005). Hodgetts ve Kuratko da yönetimde değerlerin önemi üzerinde durmuşlardır. Yöneticiler işyerlerine sahip oldukları değerleri getirmekte ve karar verme esnasında onlardan yararlanmakta ve onlardan etkilenmektedir (Akt. Özgener, 2000). Değerlerle yönetim, değer odaklı karar almayı gerektirmektedir (Çelik, 2012, s. 89). Yönetici karar sürecinde kişisel değerler yerine, örgütsel değerler üzerine temel oluşturursa kararların uygulanabilirliği artacaktır.

Yöneticiler, alternatifler arasında seçim yapma yetkisi ve sorumluluğunu taşıyan kişilerdir (Vurgun ve Öztop, 2011). Yöneticilerin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altındadır (Yılmaz, 2007). Okullarda yöneticinin sahip olduğu değerler, onun kurum içindeki tavır, tutum ve davranışlarında belirleyicidir. Yönetici, var olan değerleri izlerken yeni değerler oluşturarak örgütü, dolayısıyla da toplumu ilerletmelidir (Turan ve Aktan, 2008).

Yönetsel değerler, genellikle sosyal kültürün birer yansımasıdır. Yönetim sürecinde örgütsel değerler ile bireysel değerler arasında çatışma yaşanabilir. Okul yöneticisi, uygulama sürecinde örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki çelişkiyi kaldırıp, değerleri aynı potada birleştirebilmelidir. Örgütsel ve bireysel değerler arasında sağlanacak tutarlılık, okulun amaçlarına ulaşmada, hedefleri gerçekleştirmede yöneticilere yarar sağlayacaktır. Okul kültürü ile sosyal kültür arasında bağlantı oluşturulursa, örgütsel ve bireysel değerler arasında tutarlılığın artması beklenir.

Eğitim yönetiminde değerler, okul kültüründen beslenir, sosyal ve örgütsel hayatta yol gösterici ilkeler olarak hizmet eder. Yöneticilerin davranışlarına rehberlik eder. Değerler konusu yönetim süreçleri içinde en fazla karar vermede kendisini hissettirir. Eğitim yöneticileri karar verirken etik ilkelerin eksikliğinde, sahip olduğu değerlerden faydalanırlar.

2.4.1. Örgütsel Değerler

Örgütler gözle görülen fiziksel yapının yanında bireylerden de oluşmaktadır. Örgütü oluşturan bireyler sadece bedenleri ile örgüt içinde yer almaz; kişisel özellikleri, yetenekleri ve değerleri ile örgütün kültürel yaşamını etkiler. Bireysel düzeyde insan davranışına şekil veren değerler, örgüt düzeyinde örgüt kültürünü oluşturmada ve şekillendirmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011). Örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülebilirliğini sağlamada değerler taşıyıcılık rolünü üstlenir. Değerler, örgüt üyelerinin eylemlerinin değerlendirilmesinde yol gösterir; bir yargının iyi veya kötü olduğunu belirler (Karaköse ve Altinkurt, 2009). Deal ve Kenedy değerleri, örgüt kültürünün özü olarak kabul etmiştir (Fırat-Şahin, 2010).

Örgüt kültürü, sosyal kültürden izler taşır. Değerlerin örgütte üstlendiği misyon, sosyal kültür içindeki işlevine benzer. Değerler örgüt içinde dışsal uyum ve içsel bütünleşme sağlar (Sezgin, 2007). Değerlerin bu özelliği, Edgard Schein'in (2004) yaptığı örgüt kültürü tanımında da önemli bir vurguya sahiptir. Schein'e göre "kültür, bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı paylaşılan temel varsayımlar ve inançlar bütünüdür." Örgütsel değerler, örgüt açısından neyin önemli olduğuna ilişkin normları veya ortak beklentileri ifade ederek işgörenlerin nasıl davranması ve uygun tutumların neler olması gerektiğini belirtir.

Değerler aracılığı ile bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları belirlenir ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde dile getirilir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin insan ve çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrular oluşturur (Vurgun ve Öztop, 2011). Hofstede'e göre değerler, bireylerin ve toplumların özelliklerini ve kültürlerini belirler (Altunay ve Yalçınkaya, 2011). Örgütsel boyutta yönetenlerin ve yönetilenlerin benimsediği değerler ortak bir kültür oluşturmanın, insanları güdülemenin, çatışmayı yönetmenin, etkili iletişimin ön koşulu olarak kabul edilebilir (Downey, 1994; Hinterhuber ve Erci, 1998; Akt. Erçetin, 2000). Değerler, örgüt üyelerinin eylemlerinin değerlendirilmesine de yol gösterir ve bir yargının iyi veya kötü olduğunu belirler (Karaköse ve Altinkurt, 2009).

Örgütsel değerler, örgüt üyelerine ortak yön verir, günlük davranışlarında onlara kılavuzluk eder. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu değerler davranışlarını

anlamada, değerlendirmede yol göstericilik yapar. Ortak rgtsel değerler, örgütsel hayatın yapı taşlarıdır ve örgütsel hayatı açıklayıcı bir rol üstlenmiştir. Örgüte egemen olan değerler aynı zamanda örgütün referansını da oluşturmaktadır. Örgütsel yaşam, sosyal yaşam gibi kültürden ve değerden bağımsız düşünülemez. Örgütlerin varlığını devam ettirmesinde bu kavramlar hayati öneme sahiptir.

2.4.2. Okul-Değer İlişkisi

Eğitim, bir toplumun sahip olduğu insana yeniden şekil vererek, geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olarak kabul edilen eğitimin formal rgt okuldur (Aydın, 2010, s. 179). İnsanoğlu kültürünü üretip biriktirirken kendisi üzerinde önemli etkisi olan bir simgeler evreni ortaya çıkarır. Simgeler evreni, bireyin eğitilmesinde önemli bir misyon yüklenir. Bu perspektiften bakıldığında kültür-insan ilişkisinde simgeler evreninin eğitici etkisi mühimdir (Sargut, 2001, s. 58). Simgeler evreni kültürden aldığı g ile eğitim-ğretimi şekillendirir.

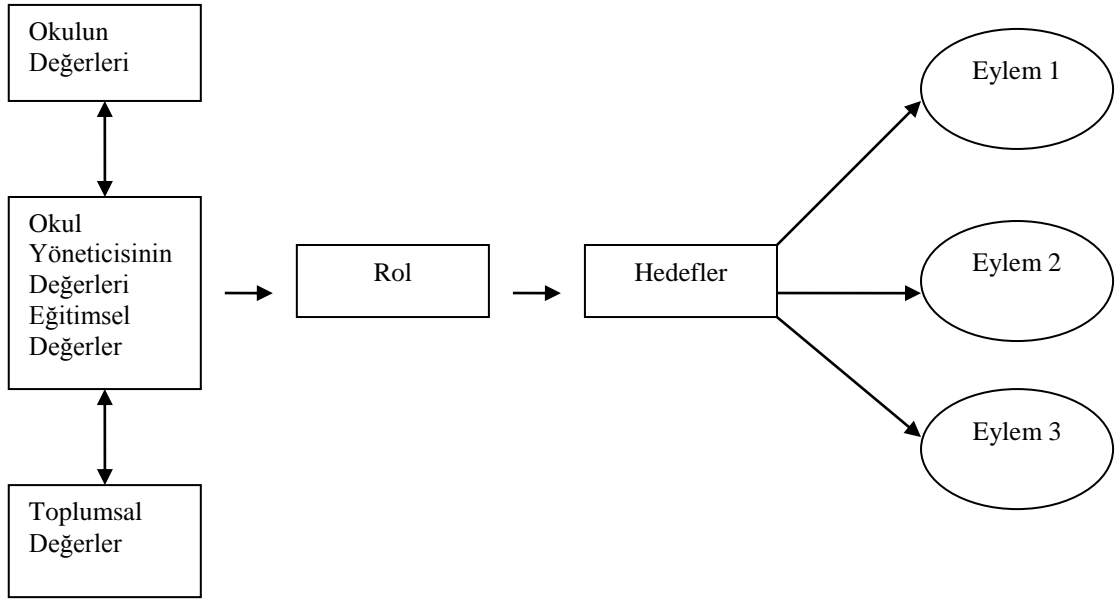
İnsanın bütün eylemleri değerlerle ilgilidir. Her bireyin ve toplumun olduğu gibi her okulun da kendine özgü değerleri vardır (Turan ve Aktan, 2008) veya zamanla bu değerleri oluşturur. Okulda iřęrenler arasında paylaşılan değerler, okula bağlılık duygusu yaratır ve yapıcı bir iletişim oluşturur (Demirtaş ve Erszlı, 2007). Okulun sahip olduğu değerler, toplum içinde kabul edilirliliğini yükseltir. Okul kültüründen beslenen değerler, sosyal ve örgütsel hayatta yol gösterici ilkeler olarak hizmet etmekle birlikte yöneticilerin davranışlarına rehberlik etmektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Değerleri güçlü olan okullar, etkili okullardır. Saphier ve King (Akt. elik, 2012, s. 90) etkili okulların temel değerlerini şöyle belirlemiştir:

- Kolektiflik,
- Uygulamaya önem verme,
- Yüksek başarı beklentisi,
- Dürüstlük ve güven,
- Yönetsel destek,
- Sorun zmeye yönelik karar verme,
- Açık iletişim,
- Saygı ve onurlu olmadır.

Okul yöneticilerinin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altındadır (Yılmaz, 2007). Yöneticilerin kişisel değer sistemleri, durumları algılamasını ve problemlere bakış açısını, kararlarını ve problemleri çözümünü, başka bireylere ve gruplara bakışını etkiler. Bu etki kişiler arası ilişkilerine, hem örgütsel hem de bireysel başarısına yansır (Sağnak, 2005). Yönetici, yönetim süreci içinde değer seçenekleri ile karşı karşıya kalmakta (Vurgun ve Öztop, 2011), var olan değerleri izlerken yeni değerler oluşturarak örgütü, dolayısıyla da toplumu ilerletmelidir (Turan ve Aktan, 2008). Okul yöneticisi töresel, tinsel ve yurttaşlık değerlerine ilgi göstermek ve bu değerleri eğitim programları yolu ile geliştirme konusunda liderlik yapmalıdır (Aydın, 2010, s. 192).

Okulun örgüt özelliklerinden biri, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve bu değerler arasında bir çatışmanın yaşanmasıdır. Okulun başlıca görevi içinde olduğu kadar dış çevrede de çatışan değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir (Bursalıoğlu, 1994). Burada okul yöneticisine düşen görev okulun sahip olduğu değerler ile birey ve çevrenin değerleri arasında köprü kurabilmek olmalıdır. Okul yöneticisinin çevre ile kuracağı iyi ilişkiler, okul ile çevre arasındaki açığı kapatacak, çatışmayı azaltacaktır.

Her okul öncelikli olarak uygulayacağı değerleri belirlemelidir. Bir okul için etik ilkelere uyma birinci derecede öncelikli bir değer iken, diğer bir okul için kaliteli eğitim hizmeti verme öncelikli değer olarak görülebilir. Okullarda değer aktarma sürecinde önemli olan, okulun belirlediği değerleri nasıl bir öncelik sırası içinde uygulanacağıdır (Çelik, 2012, s. 89). Değerlerin eyleme yansımaları Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil 4. Değerlerin Eyleme Yansıması

Kaynak: Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Okul kültürünün önemli öğelerinden biri olan değerler okul hayatına anlam katar. Okul kültürünün oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi açısından eğitim yöneticilerinin örgütsel değerleri oluşturması ve yönetim sürecinde değerlerle hareket etmesi oldukça önemlidir. Değerlerden arındırılmış bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi mümkün değildir.

2.4.3. Değerlere Göre Yönetim

Sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin giderek önem kazanması, kültür ve değerlerin yönetimdeki önemini arttırmıştır (Özgener, 2000). Bu durum çağdaş bir yönetim anlayışı olan değerlere göre yönetim tarzını geliştirmiştir. Değer yönetimi, bir kuruluşun performansının arttırılması amacı ile işgörenleri motive etmeyi, yetenekleri geliştirmeyi, ortaklaşa davranışı ve yenilikleri teşvik etmeyi amaç edinmiş bir yönetim yaklaşımıdır (Özevren, 2008, s. 262).

Değerlere göre yönetim, örgüt üyelerini ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarını sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre birliktelik ruhunu oluşturabilecek en önemli unsur, paylaşılan değerlerdir. Değerlerle

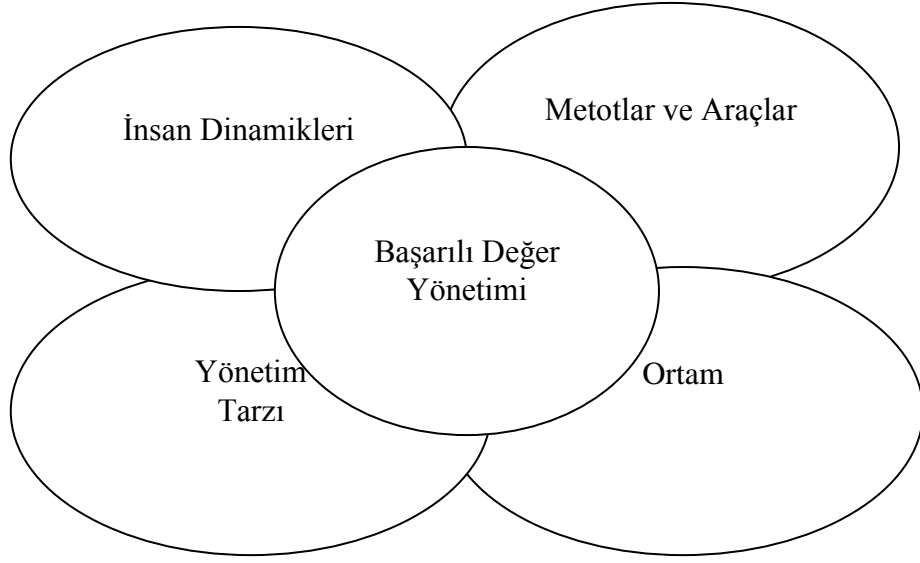
yönetim, örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmiş yönetim yaklaşımı olarak da kabul edilebilir (Çelik, 2012, s. 83). Değerlere göre yönetim, örgüt değerlerinin yönetime yansıyan somut şeklidir.

Değerlerle yönetimin altında yatan temel sayıltı, insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olarak görülmesinden çok, değerlerle hareket eden bir varlık olarak kabul edilmesidir. Bu haliyle, değerlere dayalı yönetim iş görenlerin kafasına ve kalbine hükmetmeye çalışan bir yönetim anlayışı olup, örgütsel yaşamı iyileştirme işlevine sahiptir (Pekince, 2010). Değerlere göre yönetim yaklaşımı, örgütsel davranışları değer odaklı yönlendirmeyi amaç edinir, bireysel, örgütsel ve sosyal değerler ile örgüt yaşamını şekillendirir.

Değerlerle yönetim uygulamalarında başarı örgütün; bireysel, kültürel ve kurumsal boyutlarının ahenkli bir şekilde bütünleştirilmesine bağlıdır. Değer yönetimi, entelektüel sermayenin vazgeçilmez unsurlarından biridir (Özgener, 2000); ilerlemeyi ve yenilikleri kullanmayı amaçlayan bir yönetim tarzı olup, paydaşlar ve müşteriler için değere dayalı kurumsal kültürü esas alır (Özevren, 2008).

Kişisel ve toplumsal değerlerin bir alt kategorisi olan yönetsel değerler genellikle ulusal kültürün bir yansımasıdır (Yılmaz, 2006). Değer yönetiminin temel dayanağını örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgütsel kültür sadece değerlerden oluşmaz; ancak değerler, örgütsel davranışı yönlendiren en önemli unsurlardan biridir (Çelik, 2012, s. 85). Örgüt kültürünün niteliği, güçlü veya zayıf oluşu değerlerle yönetimde büyük öneme sahiptir.

Özevren (2008) değer yönetiminin bileşenlerini dört başlık altında toplamıştır. Bunlar şekil 5'te de görüldüğü gibi; yönetim tarzı, insan dinamikleri, ortam ve metotlar-araçlardır. Yönetim tarzı, yönetimde kuruluşun değer odaklı davranmasıdır. Değer yönetiminde, çalışanlar arasındaki ilişki ve iletişim başarıya ulaşmak için önemli unsurlardan biridir. Kurumun etkililiğinde iyi bir iletişim esastır. Değer yönetiminin en faydalı yönlerinden biri, insan dinamiklerini etkili kullanarak farklı birimler arasındaki iletişimi artırmasıdır. Bir kurumun içinde bulunduğu ortam yönetim faaliyetleri içinde dikkate alınmalıdır. Değer yönetimi kurumun dışındaki geniş çevreyi dikkate alır ve çeşitli yönetim metotlarını en etkili olduğu zamanda ve yerde uygulanması için bir araya getirir.



Şekil 5. Değer Yönetimi Bileşenleri

Kaynak: Özeveren, M. (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Değerlere göre yönetim, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye adanmış bir yönetim şeklidir. Okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ve okullarını yönetirken hem bireysel değerleri hem de örgütsel değerleri dikkate alması gerekmektedir (Yılmaz, 2007).

Değerlere dayalı yönetim; paydaşları ortak değerler etrafında bütünleştiren, farklılıkları hoş gören, ortak bir ruh yaratan, etkili iletişim ve çalışanların değer odaklı davranmalarını sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Sağlıklı bir örgüt kültüründe değerler, çalışanlarda aidiyet duygusunu artırır, ortak bir anlayış yaratır. Bunun sonucunda yöneticiler ve çalışanlar ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olumlu eylemlerde bulunurlar; bu durumun kurumsal başarıyı artırması beklenir.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde literatürde yer alan değerler konusu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Erçetin (2000) tarafından yapılan “İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor” adlı çalışmada, ilköğretim okullarının yönetildiği değerler üzerine çalışmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin benimsedikleri değerler ve öncelikleri genel olarak Türk toplumunun baskın değerleriyle tutarlı ve benzer olduğu bulunmuştur.

Erdem (2003) çalışmasında, “Pamukkale Üniversitesi’nin önemli iç ve dış paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki değerleri nelerdir?” sorusuna yanıt aramıştır. Paydaşların algısına göre, Pamukkale Üniversitesinin sahip olduğu değerler olumlu ve olumsuz olmak üzere sınıflandırılmıştır. Olumlu değerler on bir kategoride toplanmıştır. Bu değerler; eğitimde niteliğe önem verme, bilimsellik, araştırma-geliştirme, öncü olma, ilerlilik-yenilikçilik, güven, saygınlık, dürüstlük ve çağdaşlıktır. Olumsuz değerler ise yetersiz bilimsellik anlayışı, bilimsel çalışmalara destek olmama, sübjektiflik, halktan kopuk kurumsallaşma, zayıf paylaşma, vasat, ezberci eğitim anlayışı, tavizkarlık ve otoriterlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Atay (2003) tarafından yapılan “Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmada; Türk yönetici adaylarının dini tercihi, dindarlık düzeyi ve siyasal tercihlerine göre aralarındaki farklılıklar incelenmiştir.

Akbaba-Altun’un (2003) yapmış olduğu “Eğitim Yönetimi ve Değerler” adlı çalışmada değerlerin eğitim kurumlarındaki yerini şu şekilde açıklamıştır. Birey, temel değerlerini aile içinde oluşturur. Ailenin yanı sıra değerlerin verilebileceği etkin yer, eğitim kurumlarıdır. Eğitim yöneticileri sahip oldukları gücü kullanarak kendi ahlakî değerlerini öğrencilere ve okuldaki diğer personele dayatmamalıdır. Çünkü böyle bir kültür yerleştiği zaman, bu kültüre ait değerlerin silinmesi uzun zaman alır. Bundan hem o kurumda çalışan eğitimciler etkilenecek hem de o kurumdan iyi bir eğitim alma hakkına sahip öğrenciler etkilenecektir. Adil bir değerler sistemi oluşturmak için eğitim yöneticileri, liderlik tarzlarını etik liderlik ile birleştirmelidir. Bununla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı ve komisyonlarca (eğitimci, felsefeci, bilim adamı vs.) eğitim yöneticileri ve öğretmenler için etik ilkelerin hazırlanması gerektiğini öne sürmüştür.

Turan, Durceylan ve Şişman'ın (2005) yapmış olduğu “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler” adlı çalışmada Hofstede'in modelini kullanılmıştır. Hofstede'in Türkiye'deki yöneticilere has özellikler olarak tanımladığı dışil değerler (insan ilişkilerine önem vermeleri, kavga ortamından, rekabetten, öfkeden uzak durmaları) üniversite yöneticileri için de geçerlidir. Üniversite yöneticilerinde güç mesafesinin yükseğe yakın olduğu, özellikle yaş ve görev değişkenlerinin bu konuda anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Bu araştırmaya göre genel olarak üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin, Türk toplumunun kültürel değerleriyle uyum göstermektedir.

Sağnak (2005) “Örgüt ve Yönetimde Değerler” adlı çalışmasında, değerlerin bireysel ve örgütsel yönüne vurgu yapmıştır. Bireysel düzeyde değerleri, davranışın kaynağı olarak kavramlaştırmıştır. Değerler, başkalarının davranışını ve bireyin kendi davranışını yargılamada, kendisini başkalarıyla karşılaştırmada, başkalarını ikna etmede temel oluşturmaktadır. Kurum içinde çalışanların değer profillerini bilmek örgütsel uyumu sağlamak bakımından oldukça önemlidir. Örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir.

Yılmaz tarafından yapılan (2006) “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları” adlı doktora çalışmasında, 712 öğretmen ve 407 okul yöneticisi ile çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırasıyla, “adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluk” değerleri, ilköğretim okulu öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler ise sırası ile, “adalet, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluk” değerleridir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin değerleri yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde katılım göstermekte ve okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları “çok” derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticileri ise bu davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşünmektedir. Araştırmacı, değerlere göre yönetim ile ilgili davranışlara verilen yanıtlar arasında okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında bir takım

benzerlik ve farklılıklar tespit etmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin ilköğretim okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında göreve göre fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise cinsiyet ve eğitim durumuna göre fark bulunmamış, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmuştur.

Sezgin (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları” başlıklı araştırmasında Ankara’nın sekiz merkez ilçesinden (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) seçilen 40 resmi ilköğretim okulunda görevli 575 öğretmen ile çalışmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarında; cinsiyet, brans, çalışılan okuldaki hizmet süresi, mezun olunan kurum, öğrenim durumu ve işten memnun olma düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar yoktur.

Doğan, Aşkun ve Yozgat (2007) “Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada sanayi işletmelerindeki yöneticilerin yönetsel değerlerini tanımlamayı amaçlamışlardır. Sanayi işletmelerinde yöneticilerin önceden tanımlanmış olan batı kaynaklı ve yerel değerlerden hangilerini ne ölçüde benimsediği ve bunların benimsenmesinde hangi eğitimsel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin rol oynadığına ilişkin yapılan bu çalışmada araştırmacılar, Türkiye’nin batılılaşma hareketi nedeniyle ikili bir kültür yapısına sahip olduğu ve Türkiye’deki yöneticilerin batıdaki yöneticilerle benzer özellikler taşıdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerler Göre Yönetim ile İlgili Görüşleri” çalışmasında; okul yöneticileri, öğretmenlerden daha olumlu görüşlere sahiptir. Okul yöneticileri bu davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler “çok” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri kendileri ile ilgili olarak yüksek düzeyde olumlu görüş belirtirken, öğretmenler daha düşük düzeyde olumlu görüş belirtmişlerdir.

Yazıcı (2008) “Değerler Eğitimine Genel Bir Bakış” adlı çalışmasında değerler eğitiminin okullardaki ve eğitim sistemindeki yerini irdelemiştir. Geçmişten bugüne mevcut eğitim programları içinde değerler eğitiminin yerini sorgulamıştır. Amerika

Birleşik Devletleri’nde 1995 yılından beri yürütülen “Yaşayan Değerler Eğitimi Programı”nın ülkemizde de ilköğretim aşamasında değerler eğitiminin amaçları kapsamında kullanılabileceği önerisini sunmuştur.

Taşdan (2010), “Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi” adlı çalışmasının evrenini Türkiye’de yedi coğrafi bölgedeki 28 il merkezinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada hedef evreni temsil etmek üzere çok aşamalı örnekleme tekniği uygulanmıştır. Örnekleme okulların bulunduğu bölgeler ve iller olmak üzere iki ölçüt esas alınarak; DPT tarafından belirlenen sosyo-ekonomik gelişmişlik göstergelerine göre coğrafi bölgeleri temsil etmek üzere, her bölgeden dörder il seçilerek belirlenmiştir. Araştırmada Türkiye’deki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bireysel değerleri ile görev yaptıkları okulun örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Fırat-Şahin (2010) okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algılarını araştırmıştır. Okul müdürlerinin algıları öğretmenlerden önemli ölçüde yüksek çıkmıştır.

Kara (2011) “Yönetimsel ve Örgütsel Değerler” çalışmasında örgütsel ve yönetimsel değerlerin yol açtığı sorun alanlarını belirlemeye çalışmıştır. Dumlupınar Üniversitesi’nde görev yapan yöneticiler ile çalışmış ve Hofstede’in değer modelini kullanmıştır. Hofstede’in ulusal kültür modeline ilişkin boyutlarının toplum ve örgütler üzerinde olan etkilerini, yönetici değerlerinin örgütte hangi sorunların kaynağını oluşturduğunu saptamaya çalışmıştır. Belirsizlikten kaçınma değeri; örgütte bilginin yetersiz olduğu, karmaşıklığın olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgili bir değerdir. Belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılma, kurallar çerçevesinde davranmayı gereklilik değil bir zorunluluk boyutuna getirmektedir. Güç mesafesi, bir yöneticinin astlarına karar verme sürecinde tanıdığı bağımsızlık derecesi ile ilgilidir. Gücün, yönetimin işlevsel yapısından değil de bir grup yöneticinin kişiliğinden meydana gelmesi, büyüme ve gelişmeyi kişiselleştirmiş bir yönetim modeliyle sürdürüldüğünü göstermektedir. Bireysellik-kolektivizm boyutunda bireycilik, törelci ve duygusal değerler, merkezleşme ve sağlıksız karar alma sorununun nedeni olduğu

tespit edilmiştir. Belirsizlik, bireysellik-ortaklaşa davranış, menfaatçilik ve duygusallık değerleri, cinsiyet ayrımcılığı sorununun kaynağını oluşturmaktadır.

Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) tarafından yapılan “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi” adlı çalışmada değerlere göre yönetimin okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin sahip olduğu örgütsel ve bireysel değerler ve değerlere dayalı yönetim uygulamaları; öğretmenlerle aralarındaki iş verimliliğini artırmada, öğretmenleri motive etmede, öğretmenlerin saygı gördükleri algısına sahip olmalarında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili araştırmalar incelendiğinde, okul kültürünün oluşturulmasında ve mevcut kültürün geliştirilmesinde yönetici ve öğretmenlere önemli bir görev düştüğü tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin yönetim uygulamalarında başvurdukları değerlerin okul kültürüne ne düzeyde bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesi önemlidir. Ortaokullarda okul kültürü ile yönetici ve öğretmenlerin değerleri arasında ne tür bir ilişkinin olduğunu inceleyen araştırmalara ulaşılamamıştır. Bu çalışmada değerlere dayalı yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda değerlerle yönetim ve okul kültürü ilişkisi ele alınarak ortaokulların örgütsel değerleri, bu okullarda görev yapan eğitimcilerin bireysel değerleri belirlenmiş, bu değerlerin okul kültürüne ne yönde etki ettiği araştırılmıştır. Ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesinin alan yazına önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada ilişkisel ve betimsel tarama modeli birlikte kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeye amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2009, s. 81). Betimsel tarama modeli genelde çok sayıda birimden elde edilen verileri özetlemeyi, verileri niteliklerine göre ayırmayı amaçlar (Balcı, 2005, s.104), bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi, sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri içerir (Büyüköztürk, 2011, s. 5) ve durum araştırması yapılıır (İftar-Kırcaali, 1999, s. 7).

İlişkisel ve betimsel tarama modeli kapsamında hazırlanan çalışmada örgütsel değerler, bireysel değerler, iklim, katılım, iletişim, denetim ve toplantılar faktörleri ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında Elazığ il merkezinde ve ilçelerinde eğitime devam eden ortaokullar oluşturmaktadır. Araştırmada küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme, evrendeki bütün kümelerin eşit seçilme şansına sahip olduğu durumlarda yapılan örnekleme yöntemidir (Karasar, 2009, s. 114). Küme örneklemede evren birimlere ayrılır, benzerlik gösteren birimler bir araya getirilerek kümeler oluşturulur (Jude et al., 1991; Akt. Balcı, 2005, s. 87). Tesadüfî örnekleme yöntemiyle 2012–2013 öğretim yılında Elazığ il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden 11 ve ilçe merkezlerinden 10 olmak üzere toplam 21 ortaokul küme örnekleme alınmıştır.

Elazığ ili genelinde 128 ortaokul, 9 imam hatip ortaokulu, 4'te lise bünyesinde eğitim veren imam hatip ortaokulu olmak üzere toplam 141 ortaokul bulunmakta, bu okullarda 2168 yönetici ve öğretmen görev yapmaktadır (Elazığ MEM, 2012). Örnekleme yer alması gereken en düşük katılımcı sayısı aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur (Balcı, 2005, s. 95). Örnekleme ait istatistikî bilgi Tablo 1'de verilmiştir.

$$n = \frac{t^2 (PQ) / d^2}{1 + (1/N) \cdot t^2 (PQ) / d^2}$$

N=Evren Büyüklüğü

n=Örneklem büyüklüğü

d = Tolerans düzeyi (.05 ya da .01)

t=Güven düzeyinin tablo değeri (t:1.96 veya 2.58)

PQ=(.50) (.50)=.25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

Tablo 1: Ortaokullara Verilen ve Geri Dönen Ölçek Sayısı

İlçe	Araştırmanın Yürütüldüğü Okullar	n	%	Verilen Ölçek	Geri Dönen Ölçek
Merkez	T.O.B.B. Ortaokulu	20	4.02	20	16
Merkez	Tevfik Yaramanoğlu Ortaokulu	21	4.22	21	13
Merkez	Arif Nihat Asya Ortaokulu	27	5.43	27	22
Merkez	Vali Tevfik Gür Ortaokulu	25	5.03	25	21
Merkez	Selçuklular Ortaokulu	23	4.62	23	20
Merkez	İsmet Paşa Ortaokulu	36	7.24	36	24
Merkez	Yıldız Bağları Ortaokulu	25	5.03	25	23
Merkez	Mustafa Kemal Ortaokulu	41	8.24	41	27
Merkez	Balakgazi Ortaokulu	18	3.62	18	12
Merkez	İstiklal Ortaokulu	34	6.84	34	18
Merkez	Kaya Karakaya Ortaokulu	37	7.44	25	16
Ağın	Ö. Abdullah Lütfü Ortaokulu	17	3.42	17	16
Alacakaya	Alacakaya Ortaokulu	13	2.61	13	13
Arıcak	Arıcak YİBO	21	4.22	21	18
Baskil	Vakıfbank Ortaokulu	30	6.03	30	27
Karakoçan	Cengiz Topel Ortaokulu	20	4.02	20	16
Keban	Musa Coşkun Ortaokulu	16	3.21	16	15
Kovancılar	Atatürk Ortaokulu	18	3.62	18	16
Maden	Atatürk Ortaokulu	18	3.62	18	17
Palu	Atatürk Ortaokulu	18	3.62	18	11
Sivrice	Cumhuriyet YİBO	19	3.82	19	16
TOPLAM	21	497	100.0	485	385

Örnekleme alınan ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere dağıtılan 485 ölçme aracından 385 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen ölçme araçlarından 375'i değerlendirilebilir niteliktedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, Değerlere Göre Yönetim Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeğidir. Ölçekler Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan ölçeklerde yer alan önermeleri; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini cevaplamaları istenmiştir. Katılma derecesi aralıkları $n-1/n$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.8 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2: Tüm Ölçek İçin Algıları Derecelendirme

Katılma Derecesi	Katılma Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1.00–1.79
Kısmen Katılıyorum	1.80–2.60
Karasızım	2.61–3.40
Katılıyorum	3.41–4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21–5.00

- 1. Değerlere Göre Yönetim Ölçeği:** Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen Değerlere Göre Yönetim Ölçeği 25 maddeden oluşmaktadır. Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) tarafından yeniden geliştirilen ölçek, iki boyut ve on iki maddeden oluşmaktadır. Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla ölçeğe önce açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO (.945) ve Barlett's Test of Sphericity (2330.759; $df = 66$; $p = .000$) değerleri verilerin yeterli örneklem büyüklüğüne ulaştığını ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde .40'ın altında madde yük değeri alan; üçten az madde içeren bir faktör kapsamında yer alan ve iki faktörde de birbirine yakın değerler alan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlem sonucunda iki faktör ve on iki madde içeren bir yapı elde edilmiştir. "Bireysel Değerler" adı verilen birinci faktör varyansın %33.823'ünü, "Örgütsel Değerler" adı verilen ikinci faktör de %29.598'ini açıklamaktadır.

“Örgütsel Değerler” adı verilen faktör beş madde içermekte olup; demokratik bir ortam, eşitlik, yarar ve hizmetlerin paylaşımı, çalışanların takdir edilmesi ve yapılan çalışmaların başarılı bir şekilde bitirilip bitirilmediği konularını ölçmektedir. “Bireysel Değerler” adı verilen faktör ise yedi madde içermektedir. Bu maddeler ile iyilik, öz denetim, iç huzur, sadakat, sorumluluk sahibi olma, ortak hareket edebilme ve yardımseverlik gibi değerler tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. Okul Kültürü Ölçeği: Glaser, Zamanou ve Hacker (1987) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği (OKÖ), Kaya (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Okul Kültürü Ölçeği olarak adlandırılmıştır. Glaser ve diğerlerinin orijinal ölçeği 31 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Glaser ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Kaya (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan OKÖ Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) tarafından yeniden geliştirilmiştir. Ölçek 19 madde ve “İklim”, “Katılım”, “İletişim”, “Denetim” ve “Toplantılar” olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin KMO (.941) ve Barlet’s Test of Sphericity (4956.596; $df = 210$; $p = .000$) değerleri, verilerin yeterli örneklem büyüklüğüne ulaştığını ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçek, orijinal ölçekte yer alan “katılım”, “denetim”, “iklim”, “toplantılar” ve “iletişim” faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri sırasıyla %18.759, %18.357, %12.309, %11.619 ve %10.607’dir. Bütün faktörler toplam olarak varyansın %71.651’ini açıklamaktadır.

“İklim” adı verilen birinci faktör dört madde içermektedir. İklim faktörü; çalışanların açık sözlü, dürüst ve eleştiriye açık olması, ortak hareket edebilmesi ve iletişim kanallarının açık tutulup tutulmadığı konularını ölçmektedir. İkinci faktöre “Katılım” adı verilmiştir. Bu faktör ile yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkinin türü, yöneticinin öğretmenleri motive etmesi ve saygı göstermesi, okulun atmosferi gibi yönetime dayalı durumlar ölçülmektedir. “İletişim” adı verilen üçüncü faktör üç madde içermektedir. Bu maddeler, okulda olup bitenler hakkında öğretmenlerin bilgilendirilmesi ve kendisini etkileyecek kararlara katılım durumunu ölçmektedir. “Denetim” adı verilen dördüncü faktör dört

madde içermektedir. Yöneticinin öğretmeni takdir etmesi, sorumluluk vermesi, olumlu-olumsuz eleştirmesi gibi konular ele alınmıştır. “Toplantılar” adı verilen beşinci faktör ise üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ile toplantıların etkililiği hakkında bilgi sağlanmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacı ile Değerlere Göre Yönetim Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği uygulanmadan önce Elazığ İl Valiliği’nde anketlerin uygulanabilmesi için gerekli izin alınmıştır. Gerekli izin alındıktan sonra Elazığ il merkezinde ve ilçelerinde bulunan 21 okuldaki yönetici ve öğretmenlere ölçekler, araştırmacı tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçeklerin yönetici ve öğretmenler tarafından cevaplanması sağlanarak, yöneticilerin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Değerlerle yönetim ve okul kültürü ile ilgili Ek 1’de sunulan anket çalışması yapılmış ve elde edilen bulgular bir paket programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. “Değerlerle Yönetim” ve “Okul Kültürü” ölçeklerinde yer alan faktörlerin ortalamaları, faktörler bazında; cinsiyet, medeni durum ve okulun bulunduğu yer değişkenleri açısından grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı amacıyla t testi ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Varyansların homojenliği durumunda t testi, homojen olmadığı durumlarda ise Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve okuldaki çalışma süresi değişkenleri açısından ortalamalar arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Kruskal Wallis H testleri yapılmıştır. Varyansların homojen olduğu durumda tek yönlü varyans analizi, homojen olmadığı durumlarda Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Değerlerle yönetim ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon Kat Sayısı yoluyla korelasyon hesaplanmıştır.

Hazırlanan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcılardan birinci bölümdeki soruları çoktan seçmeli olarak, ikinci ve üçüncü bölümdeki soruları ise 5’li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir.

Ölçme aracının birinci bölümünde, hazırlanan sekiz soru ile ankete katılanlara ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Demografik sorular ile katılımcıların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer ile kişisel profillerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Ölçeğin ikinci bölümünde hazırlanan on iki soru ile örgütsel ve bireysel değerler belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümünde ise okul içindeki mevcut kültürel yapı, katılımcılara yöneltilen on dokuz soru ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sırasıyla, katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer ile ilgili demografik özellikleri, okul kültürü nitelikleri ve değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişkilere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, bulunduğu okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer sıralaması dikkate alınarak verilmiştir.

4.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	188	52.1
Erkek	173	47.9
Toplam	361	100.0

Örneklem grubunun %52.1'i (188) kadın, %47.9'u (173) erkektir. Bu bulgu öğretmenliğin, hemşirelik, kütüphanecilik ve sekreterlik gibi kadın mesleği olduğu yönündeki algılar ile örtüşmektedir (Güney, 2006, s. 7).

4.1.2. Medeni Durum

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	241	68.7
Bekâr	110	31.3
Toplam	351	100.0

Örneklem grubunun medeni duruma göre dağılımını gösteren Tablo 4 incelendiğinde, ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerin %68.7'sini (241) evliler, %31.3'ünü (110) ise bekârlar oluşturmaktadır.

4.1.3. Yaş

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş	n	%
22–25	66	18.8
26–30	98	27.9
31–35	77	21.9
36 ve üstü	110	31.3
Toplam	351	100.0

Yaş değişkeni frekans analizine tabi tutulduğunda, ölçeği cevaplayan yönetici ve öğretmenlerden 66 kişi 22–25 yaş aralığında olup bu grup örneklemin %18.8'ini oluşturmaktadır. 98 kişi 26–30 yaş aralığında olup örneklemin % 27.9'unu, 77 kişi 31–35 yaş aralığında olup örneklemin %21.9'unu, 110 kişi ise 36 ve üstü yaş aralığında olup örneklemin %31.3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 5'e bakıldığında 35 ve altındaki yönetici ve öğretmenlerden ölçekleri cevaplayanların sayısı 241'dir. Bu sayı toplam katılımcıların %68.7'sini oluşturmaktadır. Tablo 3, Elazığ ilinde çalışan eğitimcilerin genel olarak genç öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir.

4.1.4. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre dağılımları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	n	%
Ön Lisans	42	11.2
Lisans	289	77.1
Yüksek Lisans	26	6.9
Doktora	2	0.5
Toplam	359	100.0

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımının yer aldığı Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 42'si (%11.2) ön lisans, 289'u (%77.1) lisans, 26'sı (%6.9) yüksek lisans ve 2'si (%0.5) doktora mezunudur. Örneklem grubundaki lisans mezunu sayısı dikkat çekmekte ve katılımcıların %77'sini oluşturmaktadır.

4.1.5. Branş

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Branş Değişkenine Göre Dağılımları

Branş	n	%
Sözel	180	54.2
Sayısal	68	20.5
Yetenek	34	10.2
Rehberlik	15	4.5
Yabancı Dil	35	10.5
Toplam	332	100.0

Araştırmada bütün branşlara tek tek yer vermek yerine sınıflandırma yapılmıştır. Sözel grupta yer alan branşlar; Sosyal Bilgiler, Türkçe ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisidir. Sayısal grupta yer alan branşlar; Matematik, Fen Bilgisi ve Bilgisayar, Yetenek grubunda yer alan branşlar; Beden Eğitimi, Müzik, Görsel Sanatlar ve Teknoloji ve Tasarım, Rehberlik grubunda yer alan branşlar; Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, Özel Eğitim ve Zihinsel Engelliler, Yabancı Dil grubunda yer alan branş ise İngilizcedir. Sözel branşta yer alan katılımcı sayısı 180'dir (%54.2). Sayısal grup 68 (%20.5), yetenek grubu 34 (%10.2), rehberlik grubu 15 (%4.5) ve yabancı dil grubu 35 (%10.5) kişilik katılımcıya sahiptir.

4.1.6. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre dağılımları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Hizmet Süresi	n	%
1–5 yıl	139	40.2
6–10 yıl	77	22.3
11–15 yıl	82	23.7
16 yıl ve üstü	48	13.9
Toplam	346	100.0

Tablo 8’de yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süreleri incelendiğinde katılımcıların; %40.2’sinin (139) 1–5 yıl aralığında, %22.3’ünün (77) 6–10 yıl aralığında, %23.7’sinin (82) 11–15 yıl aralığında ve %13.9’unun (48) ise 16 yıl ve üzerinde hizmet ettiği görülmektedir. Bu tabloda, Elazığ ilinde çalışan eğitimcilerin deneyimsiz veya az deneyime sahip olduğu görülmektedir. Tablo 6’da ulaşılan bulgu, yaş değişkeni ile örtüşmektedir.

4.1.7. Okuldaki Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre dağılımları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
1–5 yıl	242	71.4
6–10 yıl	60	17.7
11–15 yıl	22	6.5
16 yıl ve üstü	15	4.4
Toplam	339	100.0

Tablo 9’da araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine bakıldığında; 1–5 yıl aralığında çalışanlar 242, 6–10 yıl aralığındaki katılımcı sayısı 60, 11–15 yıl aralığındaki katılımcı sayısı 22 ve 16 yıl ve üzerindeki katılımcı sayısı ise 15’tir. Bu da yönetici ve öğretmenlerin ilk atama veya yer değiştirme ile kurum içinde göreve yakın zamanda başladıklarını göstermektedir. Bu

durum eğitim kurumlarında örgütsel hareketliliğin yoğun bir şekilde yaşandığını gösterir.

4.1.8. Okulun Bulunduğu Yer

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu yer değişkenine göre dağılımları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Okulun Bulunduğu Yer Değişkenine Göre Dağılımları

Okulun Bulunduğu Yer	n	%
İl Merkezi	193	53.9
İlçe Merkezi	165	46.1
Toplam	358	100.0

Tablo 10’da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerden 193 kişi il merkezinde görev yapmaktadır. İl merkezinde çalışan eğitimciler katılımcıların %53.9’unu oluşturmaktadır. İlçe merkezinde görev yapan katılımcı sayısı ise 165 olup katılımcıların %46.1’ini oluşturmaktadır.

4.2. Değerlerle Yönetime İlişkin Öğretmen Algıları

Bu bölümde değerlerle yönetim boyutları (örgütsel değerler ve bireysel değerler) ile değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 11’de Değerlerle Yönetim ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

Tablo 11: Değerlerle Yönetim Ölçeğine Ait Ortalamalar

Faktörler	n	\bar{x}	ss
Örgütsel Değerler	375	3.73	.83
Bireysel Değerler	375	3.48	.97

Örgütsel değerler (\bar{x} =3.73) faktörü, bireysel değerler (\bar{x} =3.48) faktöründen daha yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. “Örgütsel Değerler” ve “Bireysel Değerler” faktörlerinin ikisinde de yönetici ve öğretmenlerin görüşleri “Katılıyorum” (3.40–4.20)

aralığındadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticileri, örgütsel ve bireysel değerleri önemsemekte ve yönetim sürecine dâhil etmektedir.

4.2.1. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Değerlerle yönetim ölçeğinin boyutları ile cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Cinsiyet Değişkeni t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Levene Testi		t Testi		
				F	p	sd	t	p
Faktör 1: Örgütsel Değerler								
Kadın	188	3.45	.90	2.234	.136	359	-1.184	.237
Erkek	173	3.57	1.01					
Faktör 2: Bireysel Değerler								
Kadın	188	3.78	.76	2.210	.138	359	.745	.457
Erkek	173	3.71	.85					

Araştırmaya katılan eğitimcilerin örgüt-birey değer uyumuna ilişkin algıları cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmamıştır. Cinsiyet değişkeninde, Örgütsel Değerler ve Bireysel Değerler faktörlerinde yer alan maddeler katılımcılar tarafından benzer algılanmıştır.

Değerlerle yönetim faktörleri ile cinsiyet değişkeni arasında t testi sonuçlarına bakıldığında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sezgin (2006) ve Yılmaz’ın (2007) araştırma bulguları bu sonucu desteklemektedir. Turan ve Aktan’ın (2008) yapmış olduğu çalışmada da değerler ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak Altunay ve Yalçınkaya’nın (2011) öğretmen adayları ile yaptığı “Bilgi Toplumunda Değerler” adlı çalışmada ise kadın ve erkek öğretmen adayları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın öğretmen adayları değer alanlarına erkeklerden daha fazla önem vermektedirler. Bu durum öğretmen adaylarının göreve başladıktan sonra görüşlerinin birbirine yaklaştığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2.2. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Değerlerle yönetim ölçeğinin faktörleri ile medeni durum değişkenine ilişkin t testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t Testi		
				F	p	sd	t	p
Faktör 1: Örgütsel Değerler								
Evli	241	3.55	.98	.013	.910	349	1.102	.271
Bekâr	110	3.43	.94					

Araştırmaya katılan eğitimcilerin örgüt-birey değer uyumuna ilişkin algılarında medeni durum değişkeninde farklılaşma bulunmamaktadır. Eğitimcilerin “Örgütsel Değerler” faktörüne ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=1.102$, $p=.271$).

Bireysel Değerler faktörü açısından varyanslar homojen özellik göstermemektedir. Bireysel değerler faktörüne ait Levene Testi sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir ($F=5.484$; $p=.020$). Varyansın homojen olmadığı durumlarda t testi yerine parametrik olmayan Mann Whitney U (MWU) testi yapmak daha uygun olur. Bu nedenle “Bireysel Değerler” faktöründe gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla MWU testi yapılmıştır.

Tablo 14: Medeni Durum Değişkeni Mann Whitney U Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Faktör 2: Bireysel Değerler					
Evli	241	175.89	42390.00	13229.000	.976
Bekâr	110	176.24	19386.00		
Levene ($F=5,484$, $p=.020$)					

Medeni durum değişkeninin MWU testi sonuçlarına bakıldığında “Bireysel Değerler” faktöründe sıra ortalamaları dikkate alındığında evli öğretmenlerin algılarının bekâr öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir ($U=13229$, $p>0.05$). Bireysel değerler faktöründe grupların görüşleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($p>0.05$).

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre değerlerle yönetimin boyutları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Dönmez ve Cömert'in (2007) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sahip olduğu değerlere ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değer Sistemleri” adlı çalışmada medeni durum değişkenine göre bazı değerlerde farklılık tespit edilmiştir. Bu değerler evlilik ve aileye ait değerlerdir. Evli öğretmenlerin aile ve evliliğe ait değer algılarının bekâr öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.3. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetim ölçeği faktörlerine ilişkin yaş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Yaş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör 1: Örgütsel Değerler									
Yaş	n	\bar{x}	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
22–25	66	3.46							
26–30	98	3.41							
31–35	77	3.45	G. arası	3.141	3	1.047	1.123	.340	—
36 ve üstü	110	3.63	G. içi	323.568	347	.932			
Toplam	351	3.50	Toplam	326.709	50				
							Levene (F= .820, p=.483)		

Tablo 15, “Örgütsel Değerler” faktörü yaş değişkeninde katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılıklara neden olmadığını göstermektedir (F=1.123, p=.340). Buna rağmen, en yüksek ortalama 36 ve üstü yaş grubuna aittir ($\bar{x} = 3.63$).

Bireysel değerler faktörü açısından varyansların homojen olmadığı görülmektedir. Faktöre ait Levene Testi sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir (F= 3.196, p= .024). “Bireysel Değerler” faktöründe gruplar arasındaki farkın anlamlılık derecesini bulmak amacıyla KWH testi yapılmış, sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Yaş Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Fark
Faktör 2: Bireysel Değerler						
22–25 Yaş	66	175.65	2.839	3	.417	—
26–30 Yaş	98	173.97				
31–35 Yaş	77	162.45				
36 Yaş ve Üstü	110	187.50	Levene (F= 3.196, p=.024)			

Yaş değişkeni KWH testi sonuçları incelendiğinde bireysel değerler faktöründe ($X^2(sd=3)=2.839$, $p>0.05$), öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 16'daki veriler, çalışmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerler faktörüne yönelik algılarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Bireysel değerler faktörüne yönelik algıların sıra ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama 36 yaş ve üstü (Sıra Ort.=187.50), en düşük ortalama ise 31–35 yaş (Sıra Ort.=162.45) grubunda yer alan eğitimcilere aittir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, değerlerle yönetimin faktörleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Doğan, Aşkun ve Yozgat'ın (2007) Türkiye'de yönetsel değerler üzerine yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin yaş grupları bakımından benimsedikleri değerler ile değer grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ulaşılan sonuç bu bulguyu desteklemektedir. Ancak Turan, Durceylan ve Şişman'ın yapmış olduğu "Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri Değerler" adlı çalışmada yaş değişkeninde farklılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaşlarına göre güç mesafesi boyutu ve bireyci-toplumcu değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulgularda, 30–40 yaş arasındaki yöneticiler ile 51 yaş ve üstü yöneticiler arasında fark bulunmuştur. Yaşları 51 ve üstü olan yöneticilerin 30–40 yaş arasında olan yöneticilere göre bireyci değerleri daha fazla benimsedikleri, 51 yaş ve üstü yöneticiler statü eşitsizliğini ifade eden değerleri normal karşıladığı ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, yaş ile görev merkezlilik arasında paralel bir artışın olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.2.4. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetim ölçeği faktörlerine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Eğitim Durumu Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: Örgütsel Değerler									
Ön Lisans	42	3.46							
Lisans	289	3.53	G. arası	4.010	3	1.337	1.426	.235	—
Yüksek Lisans	26	3.13	G. içi	332.757	355	.937			
Doktora	2	3.20	Toplam	336.767	358				
Toplam	359	3.49					Levene (F= 1.782, p=.150)		

Örgütsel değerler faktöründeki katılımcı algıları eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılıklar göstermemektedir (F=1.426, p=.235). Katılımcıların almış oldukları eğitim örgütsel değerler faktöründe anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Bireysel Değerler faktörü açısından varyanslar homojen olmadığı (F= 3.170, p=.024) için gruplar arasındaki farkın anlamlılık derecesini bulmak amacıyla KWH testi yapılmış, sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Eğitim Durumu Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Fark
Faktör 2: Bireysel Değerler						
Ön Lisans	42	175.14	3.502	3	.321	—
Lisans	289	183.88				
Yüksek Lisans	26	144.81				
Doktora	2	178.50	Levene (F=3.170, p=.024)			

Tablo 18’de yer alan eğitim durumu değişkeni KWH testi sonuçları incelendiğinde, bireysel değerler faktöründe (X² (sd=3)=3.502, p>0.05), öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Katılımcıların ön lisans, lisans ya da lisansüstü eğitim almış olmaları onların algılarında anlamlı değişiklikler oluşturmamaktadır.

Araştırmada, değerlerle yönetimin faktörleri ile eğitim durumu değişkeni arasında fark tespit edilmemiştir. Taşdan (2010) Karataş (2009) ve Yılmaz'ın (2007) yapmış olduğu araştırmalarda eğitim durumu değişkeninde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuç; Taşdan, Karataş ve Yılmaz'ın araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ancak Erçetin'in (2000) yapmış olduğu "İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor?" adlı çalışmada yöneticilerin öğrenim durumlarına göre kişisel değerleri benimseme düzeyleri arasında "sosyal ilişkiler" boyutunda anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Fark lisansüstü eğitim gören yöneticiler ile ön lisans mezunu yöneticiler arasındadır.

4.2.5. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetime yönelik görüşleri arasındaki farklılıklar araştırılırken, bütün branşlara tek tek yer vermek yerine sınıflandırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetim ölçeği faktörlerine ilişkin branş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Branş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: Örgütsel Değerler									
Sözel	180	3.49							
Sayısal	68	3.60	G. arası	5.556	4	1.389	1.496	.203	—
Yetenek	34	3.41	G. içi	303.713	327	.929			
Rehberlik	15	3.12	Toplam	309.269	331				
Yabancı Dil	35	3.76							
Toplam	332	3.51					Levene (F= 1.462, p=.214)		
Faktör 2: Bireysel Değerler									
Sözel	180	3.71							
Sayısal	68	3.84	G. arası	2.017	4	.504	.732	.571	—
Yetenek	34	3.71	G. içi	225.262	327	.689			
Rehberlik	15	3.59	Toplam	227.279	331				
Yabancı Dil	35	3.89							
Toplam	332	3.75					Levene (F= 1.990, p=.096)		

Tablo 19 incelendiğinde branş değişkeninde "Örgütsel Değerler" (F=1.496, p>0.05) ve "Bireysel Değerler" (F=.732, p>0.05) faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Değerlerle yönetim ölçeğinde yer alan maddeler farklı branşlar

tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Ancak her iki faktörde de en yüksek ortalamaya sahip branş yabancı dil iken, en düşük ortalamanın rehberlik branşında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada değerlerle yönetim faktörleri ile branş değişkeni arasında fark tespit edilmemiştir. Sezgin'in (2006) ilköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarını araştırdığı çalışmada; öğretmenlerin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönmez ve Cömert'in (2007) yapmış olduğu araştırmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Araştırmalarda elde edilen bulgular birbirini destekler niteliktedir.

4.2.6. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetim ölçeği faktörlerine ilişkin hizmet süresi değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Hizmet Süresi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Hizmet Süresi	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: Örgütsel Değerler									
1-5	139	3.53	G. arası	6.463	3				
6-10	77	3.30	G. içi	302.559	355	2.154	2.435	.065	—
11-15	82	3.50	Toplam	309.023	358	.885			
16 yıl ve üstü	48	3.76							
Toplam	346	3.51					Levene (F= 1.174, p=.319)		

Hizmet süresi değişkeninde; “Örgütsel Değerler” faktöründe katılımcıların görüşleri benzer özellik göstermektedir (F=2.435, p>0.05). Tablo 20'de görüldüğü üzere; mesleğe yeni başlayan (1-5 yıllık) öğretmenlerin ortalama değerlerinin, 6-10 yıl arası öğretmenlerde düşmesi ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde tekrar yükselmesi, 16 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerde de en yüksek düzeyde olması öğretmenler ile okul arasındaki değer uyum düzeyinin sürekli artan bir doğrusallık göstermediğini ortaya koymaktadır.

“Bireysel Değerler” faktöründe varyanslar homojen değildir. Bireysel değerler faktörüne ait Levene Testi sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir (F=3.443; P= .017).

“Bireysel Değerler” faktöründe gruplar arasındaki farkın anlamlılık derecesini bulmak amacıyla KWH testi yapılmış sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Hizmet Süresi Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Hizmet Süresi	n	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Fark
Faktör 2: Bireysel Değerler						
1–5 Yıl	139	174.47	7.342	3	.062	—
6–10 Yıl	77	152.18				
11–15 Yıl	82	175.49				
16 yıl ve üstü	48	201.50	Levene (F= 3.443, p= .017)			

Hizmet süresi değişkeni KWH testi sonuçları incelendiğinde (X^2 (sd=3)=7.342, $p>.05$), öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bireysel değerler faktörüne yönelik algıların en yüksek olduğu grup “16 Yıl ve Üstü” (Sıra Ort.=201.50), en düşük olduğu grup ise “6–10 Yıl” kıdeme sahip katılımcıların oluşturduğu gruptur (Sıra Ort.=152.18).

Örgütsel değerler ve bireysel değerlere ait tablolar incelendiğinde mesleğe yeni başlayan öğretmenlere ait algı ortalamaları dikkat çekicidir. Mesleğin ilk yıllarında bireysel değerlerini örgütsel değerler ile uyumlu bulmayan işgörenler, örgütten rahatlıkla ayrılma yoluna gitmektedirler (Sezgin, 2006). Tablo 20 ve 21 incelendiğinde 1–5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algı ortalamaları oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Örgütte ilk yılını geçiren işgörenlerin örgütsel değerler ve bireysel değerlere ilişkin algılarının yüksek olması; örgütte kalıcı olmayı olumlu etkilemesi, örgütsel sosyalizasyonun sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi, örgütsel uyumu ve bağlılığı artırması beklenmektedir.

Araştırma bulgularında, örgütsel değerler ve bireysel değerler faktörleri ile hizmet süresi değişkeni arasında fark tespit edilmemiştir. Yılmaz’ın (2006) yapmış olduğu çalışmada eğitimcilerin görüşleri, mesleki kıdem gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuç bu bulguyu desteklemektedir. Ancak Erçetin’in (2000) araştırma bulgularında yöneticilerin kıdemlerine göre kişisel değerleri benimseme düzeyleri arasında “Yaratıcılık” ve “Estetik” boyutları arasında anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmıştır. “Yaratıcılık” boyutunda 1–5 yıl kıdeme sahip yöneticiler ile 11 yıl ve üstü arasındaki kıdem gruplarında; “Estetik” boyutunda ise 11–15 yıl kıdemi olan yöneticiler ile 1–10 yıl, 21 yıl ve üstü arasındaki kıdem gruplarında farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Dönmez ve

Cömert'in (2007) yapmış olduğu araştırmada da kıdem değişkeninde farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak mesleki deneyime sahip, kıdemli öğretmenlerin kıdemi az olanlara oranla yüksek gelirli bir iş, spor yapmak, aileyle birlikte vakit geçirmek ve yakın arkadaşlarının olması maddelerini daha az önemsedikleri dikkati çekmektedir.

Mesleğin ilk yıllarında öğretmenlere sağlanacak pozitif duygusal destek ve mesleki yardım, birey ile örgüt arasındaki uyumu artıracaktır. Öğretmenlerin yetiştirilmesinde hizmet öncesi gerekli bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip olmalarının yanında, okul ortamının bireysel değerleri destekleyici bir özelliğe sahip olması da önemli görülebilir. Bu bağlamda öğretmen adaylarının mesleği bilinçli olarak tercih etmeleri birey-örgüt değer uyumunu olumlu yönde etkilemesi beklenir.

4.2.7. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetim ölçeği faktörlerine ilişkin çalışma süresi değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22: Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışma Süresi	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kareler Top.	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: Örgütsel Değerler									
1-5	242	3.47	G. arası	1.778	3	.593			
6-10	60	3.50	G. içi	314.731	335	.939	.631	.595	—
11-15	22	3.53	Toplam	316.510	338				
16 yıl ve üstü	15	3.82							
Toplam	339	3.49					Levene (F= 2.011, p=.112)		
Faktör 2: Bireysel Değerler									
1-5	242	3.73	G. arası	.698	3	.233			
6-10	60	3.75	G. içi	231.154	335	.690	.337	.799	—
11-15	22	3.61	Toplam	231.852	338				
16 yıl ve üstü	15	3.88							
Toplam	339	3.73					Levene (F=.826, p=.480)		

Değerlerle yönetim faktörleri ile şu anda çalışılan okuldaki çalışma süresi değişkeni incelendiğinde; örgütsel değerler (F=.631, p>0.05) ve bireysel değerler

($F=.337$, $p>0.05$) faktörleri tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre eğitimcilerin görüşleri benzer özellik göstermektedir.

Sezgin'in (2007) araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin bireysel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları arasında "Hoşgörü" değerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bulunduğu okulda 5–7 yıl görev yapan öğretmenler, diğer öğretmenlere göre hoşgörü değerini daha öncelikli olarak algılamışlardır. Doğan ve arkadaşlarının (2007) yapmış olduğu çalışmada ise değerler, yerel değerler ve batı kaynaklı değerler olmak üzere gruplandırılmıştır. Çalışma süresi değişkeninde bazı faktörlerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin çalışma süresi arttıkça, batı kaynaklı değer grubunun benimseme düzeyinin arttığı tespit edilmiştir.

4.2.8. Değerlerle Yönetim Faktörlerinin Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin değerlerle yönetim ölçeği faktörlerine ilişkin okulun bulunduğu yer değişkenine göre yapılan t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t Testi		
				F	p	sd	t	p
Faktör 1: Örgütsel Değerler								
İl	193	3.46	1.00	1.597	.207	356	-.172	.864
İlçe	165	3.48	.94					
Faktör 2: Bireysel Değerler								
İl	193	3.70	.88	1.733	.189	356	-.651	.516
İlçe	165	3.75	.78					

Tablo 23 incelendiğinde, il ve ilçe merkezlerinde görev yapan eğitimcilerin "Örgütsel Değerler" ve "Bireysel Değerler" faktörlerine yönelik algılarının ortalamaları birbirine yakındır. Faktörlerdeki maddeler, il ve ilçe merkezinde görev yapan eğitimciler tarafından benzer algılanmaktadır. Bu durum, eğitimcilerin görev yerleri değişse de değerlerle yönetime yönelik algılarının değişmediğini göstermektedir.

4.3. Okul Kültürüne İlişkin Öğretmen Algıları

Bu bölümde okul kültürü boyutları (iklim, katılım, iletişim, denetim ve toplantılar) ile değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 24’te Okul Kültürü Ölçeğine ait aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmektedir.

Tablo 24: Okul Kültürü Ölçeğine Ait Ortalamalar

Faktörler	N	\bar{x}	ss
İklim	375	3.30	.92
Katılım	375	3.68	.95
İletişim	375	3.82	.86
Denetim	375	3.75	.92
Toplantılar	375	3.40	1.05

Ortaokulların kültür özelliklerini tespit etmek amacı ile uygulanan “Okul Kültürü Ölçeği” yoluyla elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, ölçekte yer alan beş faktörün ortalamaları şu şekildedir:

“İletişim” faktörü en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olup ($\bar{x}=3.82$) bu faktörde katılımcıların görüşleri birbirine yakındır. Öğretmenlerin iletişim faktörüne yönelik algıları oldukça yüksektir. Bu durum kurum içinde gerekli bilgi akışının sağlandığı, yönetici ve öğretmenlerin etkili iletişim (çalışanların düşünce ve önerilerine açık) içinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Denetim” faktöründen elde edilen ortalamalar ($\bar{x}=3.75$) ikinci sırada, “Katılım” faktöründen elde edilen ortalamalar ($\bar{x}=3.68$) üçüncü sırada, “Toplantılar” faktöründen elde edilen ortalamalar ($\bar{x}=3.40$) ise dördüncü sırada yer almaktadır. “Denetim”, “Katılım” ve “Toplantılar” boyutlarında eğitimcilerin görüşleri “Katılıyorum” (3.40–4.20) aralığındadır. “İklim” faktörü en düşük ortalamaya sahip olup ($\bar{x}=3.30$) bu faktörde öğretmen görüşleri “Kararsızım” aralığında yer almaktadır.

Genel olarak okul kültürü, öğretmenler tarafından olumlu algılanmaktadır. Olumlu okul kültürünün işbirlikçi doğasına uygun olarak; öğretmenlerde mesleğe karşı ilgi, çalışanlar arasındaki uyumu artırması beklenmektedir. Okul kültürüne yönelik

yüksek algıların; öğretmen ve öğrenci performansı üzerinde pozitif etkiler oluşturması, okul ve öğrenci başarısına olumlu yansımaları beklenir.

4.3.1. Okul Kültürü Faktörlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinin faktörleri ile cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: Cinsiyet Değişkeni t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Levene Testi			t Testi	
				F	p	sd	t	p
Faktör 1: İklim								
Kadın	188	3.23	.89	.100	.752	359	-.832	.406
Erkek	173	3.69	.90					
Faktör 2: Katılım								
Kadın	188	3.62	.93	1.350	.246	359	-2.082*	.038
Erkek	173	3.82	.91					
Faktör 3: İletişim								
Kadın	188	3.70	.83	.524	.470	359	-2.805**	.005
Erkek	173	3.95	.82					
Faktör 4: Denetim								
Kadın	188	3.71	.88	.450	.503	359	-1.857	.064
Erkek	173	3.88	.87					
Faktör 5: Toplantılar								
Kadın	188	3.43	1.02	.035	.851	359	-.046	.963
Erkek	173	3.44	1.04					

*p< .05; **p< .01

Okul kültürü boyutlarının cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; iklim (t=-.832, p=.406), denetim (t=-1.857, p=.064) ve toplantılar (t=-.046, p=.963) faktörlerinde katılımcıların görüşleri benzerlik göstermektedir.

Tablo 25'e göre ortaokullarda görev yapan eğitimcilerin okul kültürünün; iklim, denetim ve toplantılar faktörlerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak katılım (p=.038) ve iletişim (p=.005) faktörlerinde katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Katılım faktörü kadın ve erkek eğitimciler tarafından benzer şekilde algılanmamaktadır. Erkek öğretmenlerin karara katılım oranı kadın öğretmenlerden daha yüksektir. İletişim faktörü de kadın ve erkek eğitimciler tarafından farklı algılanmıştır. Erkek eğitimcilerin iletişim faktörüne yönelik algı ortalamaları

kadınlardan daha yüksektir. Erkek eğitimcilerin kadınlara göre iletişim ile ilgili maddelere daha olumlu cevap vermeleri cinsiyetin iletişimi etkileyen etkenler arasında olduğunu göstermektedir. Bu bulguya göre, kadın öğretmenlerin örgütsel hayat içinde pasif kaldığı ve yönetim sürecine daha az katılım gösterdiği söylenebilir.

Erkek eğitimcilerin okul kültürüne yönelik algı ortalamalarının kadın eğitimcilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum erkek öğretmenlerin kadınlara göre okul kültürünü daha olumlu algıladığı şeklinde yorumlanabilir. Pulat (2010), Vural (2007) ve Bakan'ın (2008) araştırma bulgularında cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demirkol ve Savaş'ın (2012) yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin okul kültürüne yönelik algılarında cinsiyet bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Güçlü ve Sotirofski'nin (2011) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet değişkeni ile okul kültürü boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, kadın öğretmenlerin okul kültürü boyutlarına yönelik algıları erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fırat'ın (2007) yapmış olduğu çalışmada ise kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte kadın öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları erkek öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Her toplum cinsiyeti bir sosyal statü olarak kabul etmiş ve cinsiyete bağlı roller ortaya koymuştur (Güngör, 2010, s.82). Cinsiyete göre tutum ve değer farklılığının biyolojik değil, kültürel bir farklılık olduğunu öne sürmek mümkündür. Hofstede'in araştırmasında olduğu gibi kültürlerin eril ve dişil özellikleri bulunmaktadır. Toplumsal kültürün kadına ya da erkeğe yüklediği anlama ve rollere bağlı olarak cinsiyet algısında farklılıklar oluşabilmektedir.

4.3.2. Okul Kültürü Faktörlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Okul kültürü ölçeğinin faktörleri ile medeni durum değişkenine ilişkin t testi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Medeni Durum Değişkeni t Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t Testi		
				F	p	sd	t	p
Faktör 1: İklim								
Evli	241	3.31	.92	.320	.572	349	-.484	.629
Bekâr	110	3.36	.86					
Faktör 2: Katılım								
Evli	241	3.74	.95	.050	.822	349	.697	.486
Bekâr	110	3.66	.89					
Faktör 4: Denetim								
Evli	241	3.77	.93	2.380	.124	349	-.641	.522
Bekâr	110	3.84	.79					
Faktör 5: Toplantılar								
Evli	241	3.37	1.06	1.969	.161	349	-1.678	.094
Bekâr	110	3.57	.96					

İklim ($t=-.484$, $p= .629$), katılım ($t=.697$, $p=.486$), denetim ($t=-.641$, $p=.522$), ve toplantılar ($t=-1.678$, $p= .094$) faktörlerinde katılımcıların medeni durumunun okul kültürüne yönelik algıları üzerinde anlamlı bir etkiye bulunmamaktadır.

İletişim faktöründe varyanslar homojen olmadığı için MWU testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir ($F=6.166$; $p=.013$).

Tablo 27: Medeni Durum Değişkeni Mann Whitney U Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Faktör 3: İletişim					
Evli	241	175.06	42188.50	1.303E4	.793
Bekâr	110	178.07	19587.50		
Levene($F=6.166$, $p=.013$)					

Medeni durum değişkeni MWU testi sonuçlarına bakıldığında “İletişim” ($U=1.303$, $p=.793$) faktöründe sıra ortalamaları dikkate alındığında evli öğretmenlerin algılarının bekâr öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iletişim faktöründe grupların görüşleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($p>.05$).

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre okul kültürünün boyutları ile medeni durum değişkeni arasında farklılık tespit edilmemiştir. Şirin’in (2011) yapmış olduğu çalışmada okul kültürünün “Demokratik Yönetim ve Katılım”, “İşbirliği”, “Okul-Çevre” ve “Bütünleşme” alt boyutlarında medeni durum değişkeninde katılımcıların algı ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Araştırma bulguları paralellik göstermekte ve birbirini desteklemektedir.

4.3.3. Okul Kültürü Faktörlerinin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeği faktörlerine ilişkin yaş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Yaş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: İklim									
22–25	66	3.39							
26–30	98	3.24	G. arası	1.832	3	.611			
31–35	77	3.26	G. içi	280.240	347	.808	.756	.520	—
36 ve üstü	110	3.40	Toplam	282.072	350				
Toplam	351	3.32							
							Levene (F= 1.973, p=.118)		
Faktör 2: Katılım									
22–25	66	3.60							
26–30	98	3.62	G. arası	6.173	3	2.058			
31–35	77	3.61	G. içi	302.266	347	.871	2.362	.071	—
36 ve üstü	110	3.90	Toplam	308.439	350				
Toplam	351	3.70							
							Levene (F= .699, p=.553)		
Faktör 4: Denetim									
22–25	66	3.86							
26–30	98	3.70	G. arası	2.901	3	.967			
31–35	77	3.68	G. içi	282.199	347	.813	1.189	.314	—
36 ve üstü	110	3.88	Toplam	285.099	350				
Toplam	351	3.78							
							Levene (F= .673, p=.569)		
Faktör 5: Toplantılar									
22–25	66	3.71							
26–30	98	3.29	G. arası	7.786	3	2.595			
31–35	77	3.32	G. içi	374.063	347	1.078	2.408	.067	—
36 ve üstü	110	3.43	Toplam	381.849	350				
Toplam	351	3.42							
							Levene (F= .432, p=.730)		

Tablo 28 incelendiğinde katılımcıların yaş değişkeninde okul kültürünün; iklim (F=.756, p=.520), katılım (F=2.362, p=.071), denetim (F=1.189, p=.314) ve toplantılar (F=2.408, p=.067) faktörlerine yönelik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İletişim faktörü açısından varyanslar homojen değildir (F= 2.931, p=.034). Bu nedenle gruplar arasındaki farkın anlamlılık derecesini bulmak amacıyla KWH testi yapılmış, sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Yaş Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Yaş	n	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Fark
Faktör 3: İletişim						
22-25 Yaş	66	180.57	2.286	3	.515	—
26-30 Yaş	98	165.89				
31-35 Yaş	77	171.40				
36 Yaş ve Üstü	110	185.49	Levene (F=2.931, p=.034)			

Yaş değişkeni iletişim faktöründen elde edilen puanlar arasında anlamlı farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan KWH testi sonucuna göre .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların yaş değişkenine göre iletişim ($X^2(sd=3)=2.286, p=.515$) faktörüne yönelik algıları benzer özellik taşımaktadır. İletişim faktöründe en yüksek algı ortalaması 36 yaş ve üstü grubunda bulunan katılımcılara (Sıra Ortalama=185.49), en düşük algı ortalaması ise 26-30 yaş grubunda bulunan katılımcılara aittir (Sıra Ortalama=165.89).

Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre okul kültürünün boyutları ile yaş değişkeni arasında farklılık tespit edilmemiştir. Vural'ın (2007) yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmada okul kültürünün algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ulaşılan sonuç araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Kaya (2009) ve Fırat'ın (2007) araştırma bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir. Ancak Eyüboğlu'nun (2006) yapmış olduğu “Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmelerin Rolü” adlı araştırmada yaş değişkeni anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. 41 ve üstü yaş grubunda yer alan öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarına ait ortalamalar diğer yaş gruplarından daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin yaşı ilerledikçe okul kültürüne yönelik algılarının da yükselmekte olduğu tespit edilmiştir.

4.3.4. Okul Kültürü Faktörlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeği faktörlerine ilişkin eğitim durumu değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: Eğitim Durumu Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: İklim									
Ön Lisans	42	3.31	G. arası G. içi Toplam	1.201	3	.400	.483	.694	—
Lisans	289	3.34		293.890	355	.828			
Yüksek Lisans	26	3.12		295.091	358				
Doktora	2	3.12							
Toplam	359	3.32				Levene (F= .806, p=.491)			
Faktör 2: Katılım									
Ön Lisans	42	3.65	G. arası G. içi Toplam	2.763	3	.921	1.005	.390	—
Lisans	289	3.72		325.219	355	.916			
Yüksek Lisans	26	3.41		32.982	358				
Doktora	2	3.30							
Toplam	359	3.69				Levene (F= 2.191, p=.089)			
Faktör 3: İletişim									
Ön Lisans	42	3.76	G. arası G. içi Toplam	.563	3	.188	.247	.864	—
Lisans	289	3.82		270.363	355	.762			
Yüksek Lisans	26	3.83		270.927	358				
Doktora	2	3.83							
Toplam	359	3.81				Levene (F= .793, p=.499)			
Faktör 4: Denetim									
Ön Lisans	42	3.63	G. arası G. içi Toplam	6.528	3	2.176	2.611	.051	—
Lisans	289	3.83		295.845	355	.833			
Yüksek Lisans	26	3.42		302.373	358				
Doktora	2	2.87							
Toplam	359	3.77				Levene (F= 2.448, p=.064)			
Faktör 5: Toplantılar									
Ön Lisans	42	3.48	G. arası G. içi Toplam	5.014	3	1.671	1.515	.210	—
Lisans	289	3.44		391.534	355	1.103			
Yüksek Lisans	26	3.01		396.548	358				
Doktora	2	3.00							
Toplam	359	3.41				Levene (F= 1.104, p=.347)			

Bir ulusun geleceğini etkileme gücüne sahip olan okulların güçlü bir kültüre sahip olması beklenir. Bu beklentinin kaynağı, okulun toplumu meydana getiren bireyleri eğitmesidir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Eğitim kurumları kültürel değerleri sistematik ve bilimsel bir şekilde yeni kuşaklara geliştirerek aktarır. Kültürün temel özelliklerinden biri olan öğrenilirlik eğitim yoluyla sistemleştirilmiştir. Her eğitim kurumunun kendisine ait bir kültürü bulunmakta ve bu kültüre göre eğitim-öğretim işlevini yerine getirmektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları ile görmüş oldukları eğitim ve eğitimin niteliği itibari ile farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları şunlardır:

Tablo 30 incelendiğinde araştırmaya katılan eğitimcilerin okul kültürünün; iklim (F=.483, p=.694), katılım (F=1.005, p=.390), iletişim (F=.247, p=.864), denetim (F=2.611, p=.051) ve toplantılar (F=1.515, p=.210) faktörlerine yönelik algılarının

eğitim durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Eğitim durumu okul kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır. Bu sonuca göre okul kültürü faktörlerinde yer alan maddeler farklı eğitim düzeyine sahip eğitimciler tarafından benzer algılanmaktadır.

Okul kültürü faktörlerine yönelik algı ortalamaları incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Vural (2007), Gezer (2005) ve şahin'in (2004) araştırma sonuçlarında retmenlerin öğrenim düzeylerinin okul kültürüne yönelik algılarını değiştirmediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları paralellik göstermekte ve birbirini desteklemektedir.

4.3.5. Okul Kültürü Faktörlerinin Branş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve retmenlerin okul kültürü leği faktörlerine ilişkin branş değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31: Branş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	Fark
Faktr1: İklim									
Sözel	180	3.24							
Sayısal	68	3.52	G. arası	5.672	4	1.418			
Yetenek	34	3.25	G. içi	268.945	327	.822	1.724	.144	—
Rehberlik	15	3.13	Toplam	274.617	331				
Yabancı Dil	35	3.50							
Toplam	332	3.32					Levene (F= 1.871, p=.115)		
Faktör 2: Katılım									
Sözel	180	3.67							
Sayısal	68	3.88	G. arası	6.168	4	1.542			
Yetenek	34	3.73	G. içi	288.671	327	.883	1.747	.139	—
Rehberlik	15	3.22	Toplam	294.839	331				
Yabancı Dil	35	3.81							
Toplam	332	3.71					Levene (F= 1.743, p=.140)		
Faktör 3: İletişim									
Sözel	180	3.77							
Sayısal	68	3.93	G. arası	1.986	4	.497			
Yetenek	34	3.82	G. içi	239.680	327	.733	.677	.608	—
Rehberlik	15	4.04	Toplam	241.666	331				
Yabancı Dil	35	3.83							
Toplam	332	3.83					Levene (F= 1.390, p=.237)		

Tablo 31: Branş Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Devam)

Branş	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	Fark
Faktör 4: Denetim									
Sözel	180	3.76							
Sayısal	68	3.95	G. arası	2.296	4	.574			
Yetenek	34	3.70	G. içi	262.367	327	.802	.715	.582	—
Rehberlik	15	3.71	Toplam	264.663	331				
Yabancı Dil	35	3.85							
Toplam	332	3.80					Levene (F=1.838, p=.121)		
Faktör 5: Toplantılar									
Sözel	180	3.34							
Sayısal	68	3.63	G. arası	7.918	4	1.980			
Yetenek	34	3.54	G. içi	346.399	327	1.059	1.869	.116	—
Rehberlik	15	3.08	Toplam	354.317	331				
Yabancı Dil	35	3.65							
Toplam	332	3.44					Levene (F= 1.974, p=.098)		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarında branş değişkeninde farklılaşma bulunmamaktadır. Branş değişkenine göre okul kültürü faktörleri incelendiğinde; “İklim” (F=1.724, p>0.05), “Katılım” (F=1.747, p>0.05), “İletişim” (F=.677, p>0.05), “Denetim” (F=.715, p>0.05) ve “Toplantılar” (F=1.869, p>0.05) faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu verilere göre; ölçeği cevaplayan sözel, sayısal, yetenek, rehberlik ve yabancı dil branşlarında bulunan katılımcıların okul kültürü faktörlerine yönelik algıları birbirine yakındır.

Ulaşılan sonuç Fırat (2007) ve Gezer’in (2005) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Benzer özelliklere sahip bireylerin, benzer davranışlar sergilemesi doğaldır. Ancak Demirtaş ve Ersözlü’nün (2007) ilköğretim okullarında yapmış olduğu araştırmada sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerini bütün alanlarda, branş öğretmenlerinin ise öğrencilerini sadece bir alanda yetiştirmesi bu farklılığın nedeni olarak yorumlanmıştır.

4.3.6. Okul Kültürü Faktörlerinin Öğretmenlikteki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeği faktörlerine ilişkin hizmet süresi değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Hizmet Süresi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Hizmet Süresi	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: İklim									
1-5	139	3.33	G. arası	3.818	3	1.273			
6-10	77	3.13	G. içi	279.518	355	.817	1.557	.200	—
11-15	82	3.41	Toplam	283.335	358				
16 yıl ve üstü	48	3.40							
Toplam	346	3.31							
Levene (F=.089, p=.966)									
Faktör 2: Katılım									
1-5	139	3.68	G. arası	3.258	3	1,086			
6-10	77	3.54	G. içi	310.830	355	,909	1.195	.312	—
11-15	82	3.75	Toplam	314.088	358				
16 yıl ve üstü	48	3.85							
Toplam	346	3.69							
Levene (F=.089, p=.966)									
Faktör 4: Denetim									
1-5	139	3.84	G. arası	2.794	3	.931			
6-10	77	3.62	G. içi	281.122	355	.822	1.132	.336	—
11-15	82	3.75	Toplam	284.016	358				
16 yıl ve üstü	48	3.85							
Toplam	346	3.77							
Levene (F=2.427, p=.065)									
Faktör 5: Toplantılar									
1-5	139	3.60	G. arası	11.427	3	3.809			
6-10	77	3.17	G. içi	361.696	355	1.058	3.602	.014	1>2,
11-15	82	3.27	Toplam	373.123	358				1>3
16 yıl ve üstü	48	3.50							
Toplam	346	3.41							
Levene (F=1.303, p=.273)									

Hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların görüşleri incelendiğinde; “İklim” (F=1.557, p>0.05), “Katılım” (F= 1.195, p>0.05) ve “Denetim” (F=1.132, p> 0.05) faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak “Toplantılar” faktöründe ise algılar arasında anlamlı farklılıklar vardır (F=3.602, p<0.05). Bu fark 1-5 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılardan daha yüksek düzeyde algılara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin “Toplantılar” faktörüne yönelik algıları mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerden daha olumludur.

“İletişim” faktörü açısından varyansların homojen olmadığı tespit edilmiştir (F=6.968, p=.00). Gruplar arasındaki farkın anlamlılık derecesini bulmak amacıyla yapılan KWH testi sonuçları Tablo 33’te yer almaktadır.

Tablo 33: Hizmet Süresi Değişkeni Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Hizmet Süresi	n	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Fark
Faktör 3: İletişim						
1-5 Yıl	139	177.42	2.839	3	.417	—
6-10 Yıl	77	161.68				
11-15 Yıl	82	168.46				
16 Yıl ve Üstü	48	189.71				
Levene (F=6.968, p=.00)						

Hizmet süresi değişkeni iletişim faktöründen elde edilen puanlar arasında anlamlı farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla yapılan KWH testi sonucuna göre .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların hizmet süresi değişkenine göre “İletişim” ($X^2=2.839$, $p=.417$) faktörüne yönelik algıları benzer özellik taşımaktadır. İletişim faktörüne yönelik algıların hizmet süresi değişkeni sıra ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama “16 yıl ve üstü” (Sıra Ort.=189.71), en düşük ortalama ise “6-10 yıl” (Sıra Ort.= 161.68) hizmet süresi grubunda yer alan eğitimcilere aittir.

Hizmet süresi değişkeni incelendiğinde, genel bir eğilim olarak mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak “6-10 Yıl” ve “11-15 Yıl” deneyime sahip grubun algılarına ilişkin ortalama değerlerin “1-5 Yıl” ve “16 Yıl ve Üstü” deneyime sahip grubun ortalama değerlerinden daha düşük olduğu görülmektedir. “16 Yıl ve Üstü” hizmet veren öğretmen grubunun diğerlerine göre okul kültürü boyutlarını daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Bu durum, deneyime bağlı olarak gelişen örgütsel uyum ile açıklanabilir. Mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının yüksek olması, kurum içinde kalıcı olmayı ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Hizmet süresi değişkeninde okul kültürünün toplantılar faktöründe anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Fark 1-5 yıl kıdeme sahip eğitimciler ile 6-15 yıl kıdeme sahip eğitimciler arasındadır. Görevin ilk beş yılındaki öğretmenler toplantıları kıdemli meslektaşlarına göre etkili ve kendilerini geliştirmenin aracı olarak görüyor olabilirler. İklim, katılım, iletişim ve denetim faktörlerinde mesleki kıdeme göre farklılık bulunmamaktadır. Demirkol ve Savaş’ın (2012) yapmış olduğu araştırmada 11 yıl ve üzeri deneyime sahip okul müdürleri ile 5 yıl ve altı deneyime sahip okul müdürleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Şahin’in (2004) yapmış çalışmada da hizmet süresi değişkeninde okul müdürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

21 yıl ve üstü hizmet veren öğretmenlerin okul kültürünü daha olumlu algıladığı tespit edilmiştir. Ancak Fırat (2007) ve Sönmez'in (2006) yapmış olduğu araştırmalarda eğitimcilerin öğretmenlik kıdemi bakımından okul kültürüne yönelik algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir.

4.3.7. Okul Kültürü Faktörlerinin Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeği faktörlerine ilişkin çalışma süresi değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34: Çalışılan Okuldaki Çalışma Süresi Değişkeni Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Çalışma Süresi	n	\bar{x}	Var. Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	Fark
Faktör 1: İklim									
1-5	242	3.28	G. arası	2.109	3	.703			
6-10	60	3.44	G. içi	277.665	335	.829	.848	.468	—
11-15	22	3.23	Toplam	279.774	338				
16 yıl ve üstü	15	3.53							
Toplam	339	3.32					Levene (F=.076, p=.973)		
Faktör 2: Katılım									
1-5	242	3.65	G. arası	1.448	3	.483			
6-10	60	3.69	G. içi	310.945	335	.928	.520	.669	—
11-15	22	3.83	Toplam	312.393	338				
16 yıl ve üstü	15	3.89							
Toplam	339	3.68					Levene (F=.222, p=.881)		
Faktör 3: İletişim									
1-5	242	3.81	G. arası	.726	3	.242			
6-10	60	3.85	G. içi	258.459	335	.772	.314	.816	—
11-15	22	3.77	Toplam	259.185	338				
16 yıl ve üstü	15	4.02							
Toplam	339	3.82					Levene (F=.755, p=.520)		
Faktör 4: Denetim									
1-5	242	3.75	G. arası	.614	3	.205			
6-10	60	3.71	G. içi	300.743	335	.898	.228	.877	—
11-15	22	3.89	Toplam	301.357	338				
16 yıl ve üstü	15	3.81							
Toplam	339	3.75					Levene (F=1.343, p=.260)		
Faktör 5: Toplantılar									
1-5	242	3.42	G. arası	.927	3	.309			
6-10	60	3.52	G. içi	363.040	335	1.084	.285	.836	—
11-15	22	3.30	Toplam	363.967	338				
16 yıl ve üstü	15	3.48							
Toplam	339	3.43					Levene (F=.114, p=.952)		

Okul kültürü faktörleri ile şu anda çalışılan okuldaki çalışma süresi değişkeni incelendiğinde; “İklim” (F.848, $p>0.05$), “Katılım” (F=.520, $p>0.05$), “İletişim” (F=.314, $p>0.05$), “Denetim” (F=.228, $p>0.05$) ve “Toplantılar” (F=.285, $p>0.05$) faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre faktörlerde yer alan maddeler çalışma süresi değişkeninde eğitimciler tarafından benzer şekilde algılanmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev süreleri, okulun kültürüne ilişkin algılarında etkili olmamaktadır.

Pulat’ın (2010) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin çalışma süresi değişkenine göre çalıştıkları okulun kültürüne ilişkin algıları arasında bir fark bulunmamıştır. Ulaşılan sonuç Pulat’ın araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Kaya’nın (2009) yapmış olduğu çalışmada ise okul kültürünün iletişim, katılım ve mesleki destek boyutlarında fark tespit edilmemiştir. Ancak yönetsel destek boyutunda farklılık bulunmaktadır. Yönetsel destek boyutunu kendi okulunda 1–2 ile 5–10, 11 yıl ve üstü kadar hizmet veren yönetici ve öğretmenler tarafından farklı algılanmaktadır. Fırat’ın (2007) araştırma bulgularında ise okul kültürünün boyutları ile öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi bakımından algıları önemli bir düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. "Okul Kültürünün" tüm boyutlarında okulda çalışma süresi uzun olanların kısa olanlara göre okul kültürüne ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.3.8. Okul Kültürü Faktörlerinin Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü ölçeği faktörlerine ilişkin okulun bulunduğu yer değişkenine göre yapılan t testi sonuçları ve ilgili betimsel veriler Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35: Okulun Bulunduğu Yer Değişkeni t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Levene Testi		t Testi		
				F	p	sd	t	p
Faktör 1: İklim								
İl	193	3.31	.93	.131	.718	356	.509	.611
İlçe	165	3.26	.91					
Faktör 2: Katılım								
İl	193	3.73	.97	.329	.566	356	1.437	.152
İlçe	165	3.59	.96					
Faktör 3: İletişim								
İl	193	3.80	.90	2.144	.144	356	-.493	.623
İlçe	165	3.85	.83					
Faktör 4: Denetim								
İl	193	3.72	.96	1.428	.233	356	-.478	.633
İlçe	165	3.77	.89					
Faktör 5: Toplantılar								
İl	193	3.34	1.10	2.451	.118	356	-1.020	.309
İlçe	165	3.46	.98					

Okul kültürü ölçeklerinin faktörleri ile okulun bulunduğu yer değişkeni incelendiğinde bu değişkene göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre, okulun bulunduğu yerleşim birimi okul kültürünün iklim ($t=.509$, $p=.611$), katılım ($t=1.437$, $p=.125$), iletişim ($t=-.493$, $p=.623$), denetim ($t=-.478$, $p=.633$) ve toplantılar ($t=-1.020$, $p=.309$) faktörlerinde anlamlı farklılıklara neden olmamaktadır.

4.4. Değerlerle Yönetim ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki

Bu bölümde Değerlerle Yönetimi oluşturan faktörler (Örgüsel Değerler, Bireysel Değerler) ile Okul Kültürünü oluşturan faktörler (İklim, Katılım, İletişim, Denetim, Toplantılar) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Değerlerle Yönetim ile Okul Kültürü arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon testinden elde edilen bulgular Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36: Değerlerle Yönetimi Oluşturan Faktörler ile Okul Kültürünü Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

FAKTÖRLER		Örgütse l Değerle r	Bireysel Değerle r	İklim	Katılı m	İletiş im	Deneti m	Toplantıla r
Örgütsel Değerler	Korelasyo n	1						
	Katsayısı r							
Bireysel Değerler	Korelasyo n	.766**	1					
	Katsayısı r	.000						
İklim	Korelasyo n	.611**	.625**	1				
	Katsayısı r	.000	.000					
Katılım	Korelasyo n	.677**	.667**	.626* *	1			
	Katsayısı r	.000	.000	.000				
İletişim	Korelasyo n	.504**	.516**	.421* *	.550**	1		
	Katsayısı r	.000	.000	.000	.000			
Denetim	Korelasyo n	.603**	.606**	.559* *	.783**	.613**	1	
	Katsayısı r	.000	.000	.000	.000	.000		
Toplantıla r	Korelasyo n	.532**	.576**	.532* *	.608**	.500**	.649**	1
	Katsayısı r	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

*p<.01; p**<.05

Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının 1.00– 0.70 arasında olması yüksek düzey; 0.70–0.30 arasında olması orta; 0.30–0.00 arasında olması ise düşük düzeyde ilişkiyi göstermektedir (Büyüköztürk, 2011, s. 32).

Taşdan (2010), örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını anlamak ve analiz etmek için örgüt kültürünü oluşturan değerler ile çalışanların bireysel değerlerinin belirlenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Okul kültürünün oluşturulması, korunması ve değiştirilmesinde yöneticilerin ve öğretmenlerin sahip olduğu değerler etkin bir rol oynar. Sağlıklı bir okul kültüründe yönetici ve öğretmenlerin değerleri ile örgüt değerlerinin uyumu büyük önem taşımaktadır (Fırat-Şahin, 2010). İşgörenleri ortak

değerler etrafında bütünleştirip değer odaklı davranmalarını sağlayan değerlerle yönetim yaklaşımı, kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli unsur olarak değerleri görmektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). İşgörenlerin değer sistemleri ile örgüt değerlerinin uyuşmadığı zamanlarda çatışma yaşanabilir. Bu durumun örgütsel performansa ve okul kültürüne negatif yönde yansması beklenmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu değerleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde; Değerlerle Yönetim ile Okul Kültürü boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişki bütün faktörler açısından .01 düzeyinde anlamlılık arz etmektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin değerlerle yönetim uygulamalarının okul kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 36 incelendiğinde en yüksek ilişki düzeyi Okul Kültürünün “Katılım” ve “Denetim” faktörleri ($r=.783^*$) arasındadır. İkinci en yüksek ilişki düzeyi Değerlerle Yönetimin “Örgütsel Değerler” ile “Bireysel Değerler” faktörleri arasındadır ($r=.766^*$). En düşük ilişki düzeyi ise Okul Kültürünün “İklim” ve “İletişim” faktörleri arasındadır ($r=.421^*$).

Tablo 36’da verilen korelasyon sonuçlarına bakıldığında, Değerlerle Yönetimin “Örgütsel Değerler” faktörü ile Okul Kültürünün “İklim” faktörü arasında ($r=.611^*$) pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel değerlerin önemsendiği okullarda iklime yönelik algıların da olumlu olması beklenebilir. Örgütsel değerlere yönelik algıların yüksek olması öğretmenlerin okul iklimine karşı duyarlı olmasına neden olmaktadır. “Örgütsel Değerler” ile “Katılım” ($r=.677^*$), “İletişim” ($r=.504^*$), “Denetim” ($r=.603^*$) ve “Toplantılar” ($r=.532^*$) faktörleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular örgütsel değerlerin yönetim sürecine dâhil edildiği durumlarda işgörenlerin katılım, iletişim, denetim ve toplantılar faktörlerine yönelik algılarının da artabileceğini göstermektedir. Okul yöneticilerinin değerlerle yönetim uygulamalarında takip ettiği örgütsel değerler okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel değerler; örgütsel düzeyde pratik ve örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi (Sağnak, 2005), örgüt üyeleri tarafından kabul edilip benimsenen ortak değerlerdir. Eğitim kurumları değere dayalı örgütler olduğu için okullarda değerler önemli bir yer kaplamaktadır. Örgütsel değerler ile okul kültürü arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması; üyelerin örgüte katılımını

artırması, üyeler arasında iletişim engellerinin kaldırılmasına, okul ikliminde ve yönetim sürecinde karşılaşılabilecek problemlerin minimum seviyede yaşanmasına etki etmesi beklenmektedir.

Değerler okul kültürünün temelini oluşturmakta, okul ile birey arasındaki uyumu belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bireyin tutumları, davranışları değer sistemi ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda Değerlerle Yönetimin “Bireysel Değerler” boyutu ile Okul Kültürünün boyutları incelendiğinde; “İklim” ($r=.625^*$), “İletişim” ($r=.667^*$), “Katılım” ($r=.516^*$) “Denetim” ($r=.606^*$) ve “Toplantılar” ($r=.576^*$) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte bireylerin değerleri, onların örgütsel durumları değerlendirmelerine yardımcı olmakta, eylem ve tutumlarına rehberlik etmektedir (Yılmaz, 2007). Bireysel değerlerin önemsendiği, örgüt hayatına taşındığı okullarda okul kültürüne yönelik algıların da olumlu olması beklenebilir. Çünkü örgütler, bireylerden oluşan psiko-sosyal kurumlardır. Özellikle eğitim örgütlerinin toplum ve birey hayatına yansımaları diğer örgütlerden daha etkilidir. Çünkü eğitimin amaçlarından biri de toplumun değer yargılarını bir sonraki nesle aktarmaktır (Akbaba-Altun, 2003). Eğitim örgütleri egemen kültürden güç alarak toplumsal ve bireysel yaşamı şekillendirmektedir. İşgörenlerin sahip olduğu değerler örgüt içine taşınarak örgütsel değerlerin temelini oluşturur. Okul müdürleri bireysel değerlerini yönetim sürecinde referans kabul edip, etik ilkelerin yokluğunda ahlaki değerleri ile karar vermesi beklenmektedir. Yönetim sürecinde karar vermede en fazla yararlanılan araç, değerlerdir. Bu bağlamda değerlerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde okul kültürünü etkilediği görülmektedir.

Schein'in (2002) ifade ettiği gibi, eğer üyeleri arasında ortak ve uzun bir tarihsel geçmiş var ise bir grubun fark edilebilir bir kültürü de var demektir. Kültür, dış çevre ile uyum ve örgüt içinde bütünleşme sorunlarını çözerken, o grubun bir zaman dilimi sürecinde öğrendiği şeylerdir. Ortak bir geçmişe sahip tanımlanabilir olan her grubun kendine ait bir kültürünün olabileceği belirtilebilir. Yöneticiler, mevcut değerleri izlerken yeni değerler oluşturarak örgütü ilerletebilmeli (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012), kültürel çevreye yeni anlamlar katabilmelidir. Okul kültürünün, değerlere göre yönetim uygulamalarından etkilendiğinin ayırımına varan okul yöneticileri, okullarda kültürel liderlik rolünü üstlenirler. Erçetin (2000, s. 67) kültürel liderliği, kültürü koruma ve sürdürme ile yeni bir kültür oluşturma şeklinde açıklamıştır.

Değerlerle yönetim güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Demirtaş ve Ekmekyapar'ın (2012) belirttiği gibi yöneticilerin değerlere dayalı yönetim uygulamaları, öğretmenlerle aralarındaki iş verimliliğini artırmada, öğretmenleri motive etmede, öğretmenlerin saygı gördükleri algısına sahip olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel ve bireysel değerlerin yönetim sürecine dâhil edildiği örgütlerde örgütsel bağlılık ve uyumu, çalışanlar arasında okula karşı ilgiyi artırması beklenmektedir. Değerlerle yönetim, öğretmenlerin mesleklerini özveri ile yapmasını sağlayabilir. Bu durum okul kültürünün öğretmenler tarafından işbirlikçi, destekleyici ve olumlu algılanmasına neden olur.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarını “Katılıyorum” düzeyinde algılamaktadır. Ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamalarında referans aldıkları örgütsel ve bireysel değerleri ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değerler hayatı anlamlandırmakta, birey ve toplum ekseninde örgütsel yaşama da yansımaktadır. Okullar değerlere dayalı örgütlerdir. Her bireyin ve toplumun olduğu gibi her okulun da kendine ait değerleri bulunmaktadır. Her okul sahip olduğu değer sistemini zaman içinde oluşturmaktadır (Turan ve Aktan, 2008). Değerler, örgüt kültürünün kişiliğini oluşturur (Balcı, 2007); paylaşılan güçlü değerleri olan okullar etkili okul olarak kabul edilir (Fırat-Şahin, 2010). Okullarda değerlerle yönetimin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için okulun sosyal boyutları arasında (bireysel, kurumsal ve kültürel) denge kurulabilmelidir (Çelik, 2011). Yöneticilerin sahip olduğu değer sistemleri ile örgütün değer sistemi arasında uyum sağlanabilmelidir. Okul yöneticisinin değerlere göre yönetim uygulamalarında takip ettiği örgütsel ve bireysel değerler okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilemektedir. İki değer grubu birbiriyle karşılaştırıldığında bireysel değerlerin okul kültürü ile olan karşılıklı ilişkisi örgütsel değerlere göre daha yüksektir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen genel sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Değerlerle yönetim ölçeğinin faktörlerine (Örgütsel Değerler ve Bireysel Değerler) yönelik algılar değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer) göre farklılık göstermemektedir. Değerlerle Yönetimin genel ortalaması 3.60 olup bu faktörlerde öğretmen görüşleri “Katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Öğretmenlerin değerlerle yönetim uygulamalarına yönelik görüşleri olumludur.

2. Örgütsel değerler, örgütsel hayatın yapı taşlarıdır ve örgüt hayatını açıklayıcı bir rol üstlenmiştir. Örgütsel değerler faktörünün genel ortalaması 3.73 olup yüksek düzeydedir. Genel olarak eğitimciler örgütsel değerler ile ilgili olumlu düşüncelere sahiptir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerler faktörüne katılma derecesi “Katılıyorum” aralığındadır.

3. Bireysel değerler sosyal hayatın içinde doğup gelişir. Bireyin sahip olduğu değer sistemi toplumsal sosyalizasyon süreci içerisinde erken çocukluk döneminde başlar, kültürel ve sosyal hayatı anlamlandırmasında bireye yardımcı olur. Bireysel değerler faktörünün genel ortalaması 3.48’dir. Eğitimcilerin bireysel değerler boyutuna ilişkin algıları “Katılıyorum” aralığında yer almaktadır.

4. Okul kültürü ölçeğinin “İklim” ve “Denetim” faktörlerine yönelik algılar cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, çalışma süresi ve okulun bulunduğu yer değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar yoktur. “Katılım”, “İletişim” ve “Toplantılar” faktörleri ile cinsiyet ve hizmet süresi değişkenlerine göre algılar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Cinsiyet değişkeninde katılım ve iletişim

faktörlerinde katımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Hizmet süresi değişkeninde ise toplantılar faktöründe farklılık tespit edilmiştir. Ortaya çıkan fark 1-5 yıl kıdeme sahip olan katılımcıların 6-10 ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan katılımcılardan daha yüksek düzeyde algılara sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

5. Okul kültürünün genel ortalaması 3.50 olup okul kültürüne yönelik öğretmen görüşleri “Katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının yüksek olması, öğretmenlerin okul kültürünü yüksek düzeyde benimsediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları olumludur. Okul kültürüne yönelik yüksek algıların öğretmen ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiler oluşturması beklenir.

6. İklim faktörünün genel ortalaması 3.30 olup orta düzeydedir. Yönetici ve öğretmenlerin iklim boyutunu “Kararsızım” derecesinde benimsemişlerdir. Yönetici ve öğretmenler en düşük katılımı iklim boyutuna göstermişlerdir.

7. Katılım faktörünün ortalaması 3.68 olup yüksek düzeydedir. Eğitimcilerin katılım boyutuna ilişkin algıları “Katılıyorum” aralığındadır. Bu bulgu öğretmenlerin görüşlerinin yöneticiler tarafından saygıyla karşılandığı, bundan dolayı öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiğini göstermektedir.

8. İletişim faktörünün ortalaması 3.82 olup yüksek düzeydedir. Yönetici ve öğretmenlerin iletişim boyutuna yönelik katılma derecesi “Katılıyorum” aralığındadır. Eğitimcilerin iletişim faktörüne katılımları yüksek düzeydedir. Bu bulgu; okul içinde iletişim engellerinin bulunmadığı, okul yöneticilerinin öğretmenlerin istek ve şikâyetlerine karşı duyarlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

9. Denetim faktörünün ortalaması 3.75 olup yüksek düzeydedir. Yönetici ve öğretmenlerin denetim faktörüne katılma derecesi “Katılıyorum” aralığında yer almaktadır. Öğretmenlerin denetim boyutunda yöneticilerine yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Okulun gelişmesi ve amaçlarına ulaşması için okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerini değerlendirmesi, öğretmenler ile fikir alışverişi yapması beklenmektedir. Öğretmenlerin “Denetim” faktörüne yönelik algı ortalamalarının yüksek olması; bu doğrultuda yapılacak denetim faaliyetlerini de olumlu etkileyecektir.

10. Toplantılar faktörünün ortalaması 3.40 olup orta düzeydedir. Bu bulgu çalışanların toplantıların verimliliğine yönelik algılarının orta düzeyde olduğunu ve etkililiği konusunda kararsız kaldıklarını göstermektedir.

11. Değerlerle Yönetimin faktörleri ile Okul Kültürü faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki bütün faktörler açısından .01 düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin değerlerle yönetim uygulamalarında başvurduğu örgütsel ve bireysel değerler okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel ve bireysel değerler karşılaştırıldığında bireysel değerlerin örgütsel değerlere göre okul kültürünü etkilemede daha etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin okulu yönetirken sahip oldukları değerleri yansıtmaları; bu değerler aracılığıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırması, öğrencilerin akademik başarısını olumlu etkilemesi beklenebilir.

12. Değerlerle Yönetimin “Örgütsel Değerler” faktörü ile Okul Kültürünün “İklim”, “Katılım”, “İletişim”, “Denetim” ve “Toplantılar” faktörleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel değerler, örgüt hayatı içinde işgörenlerin ortak olarak önemsedikleri görgül olgulardır. Yöneticilerin örgütsel değerleri yönetim uygulamalarında kullanması, öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarını artırması beklenmektedir.

13. Değerlerle Yönetimin “Bireysel Değerler” faktörü ile Okul Kültürünün “İklim”, “İletişim”, “Katılım”, “Denetim” ve “Toplantılar” faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin bireysel değerlerin yönetim uygulamalarında kullanması öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarını artırması beklenir. Örgütler bireylerden oluşan psiko-sosyal kurumlardır. Değerler, birey ile örgüt arasındaki uyumu belirlemede merkezi bir konumdadır. Bireyler sahip oldukları değerler ile örgüt kültürünü şekillendirirler. Her örgütü diğerlerinden ayıran, örgütsel kimliğini oluşturan bir kültürü ve kendine özgü değerleri bulunmaktadır. Bu kültürü oluşturan en önemli etmen üyeler ve üyelerin örgüt içine taşıdığı değerlerdir. Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamalarında takip ettikleri, referans aldıkları bireysel değerler okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilemektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Eğitim kurumlarında örgütsel değerler ve bireysel değerlere yönelik farkındalık yaratılmalıdır. Bu anlamda eğitim yöneticileri yapılan araştırmalardan faydalanmalıdır.

2. Yöneticiler; öğretmenlerin okul kültürünü oluşturup, geliştirebilecekleri etkin sosyal ortamlar oluşturmaktadır.

3. Yönetici ve öğretmenler eleştirilere açık olmalı, okul ortamında güven verici bir atmosfer oluşturulmalıdır.

4. Yönetici ve öğretmen arasındaki iş ilişkisi verimliliğe dayanmalı, çalışanların bir takımın üyeleri gibi ortak hareket etmesi sağlanmalıdır.

5. Okullardaki toplantıların iyi yönetilmesi ve okuldaki herkesin karara katılması sağlanmalıdır. Toplantılarda alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli ortam oluşturulmalıdır.

6. Değerler ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik araştırmalar diğer eğitim basamaklarında da yapılabilir.

7. Değerler ile örgütsel bağlılık, iş doyumu, motivasyon gibi örgütle alakalı diğer algı ve davranışların ilişkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.

8. Değer araştırmaları, öğretmen kaynağını sağlayan eğitim fakültelerinde de yapıp eğitim fakülteleri ile okullar karşılaştırılabilir.

9. Benzer araştırmalar sıralamalı ve derecelmeli yöntemler birlikte kullanılarak yapılabilir. Öğretmen, okul yöneticisi ve ailelerin değerlere ve okul kültürüne yönelik algıları karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

10. Okulda değerler konusunda daha uzun sürelerle yayılan ve örgüt kültürünün özelliklerini daha iyi yansıtacak boylamsal araştırmaların katılımlı gözlem, görüşme gibi nitel yöntemlerle desteklenerek gerçekleştirilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7–18.
- Altunay, E. ve Yalçinkaya, M. (2011). Öğretmen Adaylarının Bilgi Toplumunda Değerlere İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 5–28.
- Arslanoğlu, İ. (2005). *Türk Değerleri Üzerine Bir Değerlendirme*. <http://w3.gazi.edu.tr/~iarslan/turkdegerleriuzerine.pdf> (08.12.2012 tarihinde erişilmiştir).
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dinî Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 87–120.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 121–144.
- (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. Baskı). Ankara, Hatiboğlu.
- Balı, Ş. A. (2001). *Çokkültürlülük ve Sosyal Adalet “Öteki” ile Barış İçinde Yaşamak*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- (2007). *Etkili Okul Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14).
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bates, G. D. (2009). *21. Yüzyılda Kültürel Antropoloji İnsanın Doğadaki Yeri* (Çev. S. Aydın), İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Borlandi, M. Boudan, R. Cherkaoui, M. ve Valade B. (2011). *Sosyolojik Düşünce Sözlüğü* (Çev. B. Arıbaş), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (9. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (9. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi (1986). İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (13.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cevizci, A. (2005). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Çalışkur, A. (2010). *Psikolojide Değerler ve Gençlik*. İstanbul: Papatya Yayıncılık Eğitim.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çukur, Ş. C. (2007). Kültürel Süreçleri Nitelemek, Ölçmek ve İlişkilendirmek: Karşılaştırmalı Kültürel Yaklaşımlar. *Kültürel Bağlamda Yönetse- Örgütsel Davranış* (Edt. R. Erdem ve C. Ş. Çukur). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 33–88.
- Demirel, E. T. ve Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkisi. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 49–58.
- Demirkol, Y. A. Savaş, C. A. (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algılarının İncelenmesi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 259–272.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul Kültürü ile Öğrencilerin Şiddete Başvurma Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178–189.

- Demirtaş, Z. (2010a). Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim / Education and Science*, 35 (158), 3-13.
- (2010b). Liselerde Okul Kültürü ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 208–223.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(4), 523–544.
- Doğan, İ. (2009). *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar* (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Doğan, B. Aşkun, O. B. ve Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de Yönetimsel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Beta.
- Dönmez, B. ve Cömert, M. (2007), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değer Sistemleri. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 5(14), 29–59.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (10) 1, 31–43.
- (2000b). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Erdem, R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 1 (4), 55–72.
- (2007). Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürüne Yansımaları. *Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış*. (Edt. R. Erdem ve C. Ş. Çukur). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. ss. 91–133.
- Eren, G. (2008). *Türkiye’de Yerel ve Küresel Kültür Politikaları “Kültür Bakanlığı Örneği”*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eyüboğlu, Ö. (2006). *Okul Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmenlerin Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Fırat-Şahin, F. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71–83.
- Gezer, B. (2005). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri (Elazığ İli Örneği)*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. No: 1081.
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*. http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf (08.12.2012 tarihinde erişilmiştir).
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2011). Vlor (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1–28.
- Güngör, E. (2010). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar Ahlak Psikolojisi. Ahlaki Değerler ve Ahlaki Gelişme*. (Profesörlük Tezi). Ankara: Ötüken Neşriyat.
- Gümüş-Erdoğan, A. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2006). Kadın Girişimciliğine Genel Bir Bakış. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 25–43.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. Edt. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İftar-Kırcaali, G. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (Edt. A. A. Bir). Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1081.
- İlhan, T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 273–294.
- Illich, I. (2010). *Okulsuz Toplum*. (Çev. M. Özay). İstanbul: Şule Yayınları.
- Kara, H. (2011). *Yönetimsel ve Örgütsel Değerler*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (2009). Eğitim fakülteleri dışındaki fakültelerden mezun olan öğretmenlerin eğitim örgütlerindeki değerlere uyumları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 283–293.

- Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya İli Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (17), 49–67.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, H. (2009). *Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi (Batman İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, H. ve Demirtaş, Z. (2009). Okul Kültürünün Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (2), 55–67.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1985). *İnsan ve İnsanlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocaoğlu, N. H. (2007). *Toplumsal Kültür Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi “Türkiye-İtalya Değerlendirmesi”*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nartgün, Sezgin, Ş. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4 (12), 129–148.
- Nietzsche, F. (2010). *Ahlakın Soykütüğü Üstüne*. (Çev. A. İnam) (4. Baskı). İstanbul: Say Yayınları.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 217–239.
- Özevren, M. (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Özgener, Ş. (2000). Değer Yönetimi: İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Muğla Üniversite SBE Dergisi*, 1(1).
- Özkalp, E. (2005). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Pekince, D. (2010). *Değerlere Dayalı Sınıf Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve Yönetimde Değerler. *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (166).
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- (2007). Kültür Çalışmalarının Toplumsal Bilimsel Bağlamdaki Epistemolojik Konumu. *Kültürel Bağlamda Örgütsel-Yönetimsel Davranış*. (Edt. R. Erdem ve C. Ş. Çukur). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. ss. 13–32.
- Schein, E. (2002). Örgütsel Kültür (Çev. A. Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3). (Orijinal makalenin yayım tarihi 1990).
- (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48, 557–583.
- (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlere İlişkin Önem Sıralamaları. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 59–85.
- Sönmez, A. M. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85–108.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (5), 49–74.

- Şahin, S. (2004). A Study of School Culture with Some Features of School As Perceived by Teachers and Principals. *Educational Administration In Theory & Practice*, 39, 458–474.
- Şener, A. Hazer, O. *Değerlerin Kadınların Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma.* <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/De.pdf> (06.12.2012 tarihinde erişilmiştir).
- Şimşek, M. (2004). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler.* <http://www.hasansimsek.net/pdf%20makale%20metinleri.html> (10.12.2012 tarihinde erişilmiştir).
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği).* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi Ve Eğitim Örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1 (1).
- Tanıt, T. (2007), *Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri ile Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşdan, M. (2010), Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (1), 113–148.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). *Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler.* <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-18.pdf> (27.01.2012 tarihinde erişilmiştir).

- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 227–259.
- Wimmer, M. F. (2009). *Kültürlerarası Felsefe* (Çev. M. Tüzel). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Vural, E. (2007). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Kartal İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(13),217–230.
- Yaman, E. (2012). *Değerler Eğitimi Eğitimde Yeni Ufuklar* (2. Baskı). Ankara: Akçağ Basım Yayım Pazarlama.
- Yapıcı, A. ve Zengin, S. Z. (2003). İlâhiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlâhiyat Fakültesi örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 173–206.
- Yazıcı, K. (2007). *Değerler Eğitimine Genel Bir Bakış*. <http://www.sosyalbilgiler.gazi.edu.tr/articles/article20.pdf>, (26.01.2012 tarihinde erişilmiştir).
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- (2007). İlköğretim Okul Yönetici Ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 639–664.
- (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. İstanbul: Pegem A Yayıncılık.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü, <http://elazig.meb.gov.tr> (10.11.2012 tarihinde erişilmiştir).

Türk Dil Kurumu (2012). *Büyük Türkçe Sözlük*. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (07.06.2012 tarihinde erişilmiştir).

Milli Eğitim Bakanlığı (2012). *Sosyoloji Sözlüğü*. (http://egitek.meb.gov.tr/Aok/Aok_Kitaplar/AoIKitaplar/Sosyoloji_1/Sozluk.pdf (17.11.2012 tarihinde erişilmiştir)).

EKLER

EK-1 Araştırma İzin Yazısı

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.23.20.02 - 605.01- 35567
Konu : Anket Uygulama İzni

07 Kasım 2012

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri 07/03/2012 tarih ve 2012/12 sayılı Genelgesi,
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 16/10/2012 tarih ve 10029 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'ın danışmanlığını yaptığı yüksek lisans öğrencisi Meryem EKMEKYAPAR' ın "Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki " konulu tezi ile ilgili araştırmasına veri toplamak için Anket Uygulama izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde İlgi(a) genelge çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 06/11/2012 tarihinde MEB'e Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesine bağlı olarak komisyon tarafından başvuru değerlendirilmiş olup, uygulamanın çalışma takviminde belirtilen ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik 01/11/2012 ile 31/12/2012 tarihleri arasında okul idaresinin de izni alınarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Zeki ULUFER
Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

OLUR

.../11/2012

İbrahim BOZKURT
Vali a.

Millî Eğitim Müdür V.



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı. Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670

E-Posta: elazigmen@meb.gov.tr
Web: http://elazig.meb.gov.tr

EK-2 Değerlerle Yönetim Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

“Yöneticilerin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki”yi belirlemek amacıyla yüksek lisans tez çalışması yapmaktayım. Ankette üç bölümden oluşmaktadır. Bölüm I’de kişisel özellikleriniz ve eğitim durumunuzla ilgili bilgiler bulunmaktadır. Bölüm II’de “Değerlerle Yönetim Ölçeği”, Bölüm III’te ise “Okul Kültürü Ölçeği” yer almaktadır. Ankette yer alan sorulara; samimi, objektif ve tarafsız olarak cevap vermeniz, araştırma bulgularının geçerli olması için gereklidir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün soruların tam ve eksiksiz olarak yanıtlanmasına bağlıdır. Bu yüzden lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Sonuçlar toplu halde değerlendirileceği için isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederim.**

Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ
Fırat Üniv. Eğitim Fak. Öğretim Üyesi

Meryem EKMEKYAPAR
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EYT Yüksek Lisans Öğrencisi

Okulunuzun Adı:.....

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız: 22-25 () 26-30 () 31-35 () 36 ve üstü ()

Branşınız:

Öğretmenlikteki hizmet süreniz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 20 yıl ve üstü ()

Bu okuldaki çalışma süreniz: 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 20 yıl ve üstü ()

Okulunuzun Bulunduğu Yer: İl merkezi () İlçe Merkezi ()

	Değerlerle Yönetim Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılmıyorum
1	Kurallar herkese eşit olarak uygulanır.	1	2	3	4	5
2	Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir.	1	2	3	4	5
3	Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir.	1	2	3	4	5
4	Demokratik bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
5	Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır.	1	2	3	4	5
6	Diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür.	1	2	3	4	5
7	Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir.	1	2	3	4	5
8	Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür.	1	2	3	4	5
9	Verilen sözlere sadık kalınmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
10	Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan kaçınılmaz.	1	2	3	4	5
11	Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür.	1	2	3	4	5
12	Zor durumda olan kişilere yardım edilir.	1	2	3	4	5

EK-3 Okul Kültürü Ölçeği

	Okul Kültürü Ölçeği	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Birlikte çalıştığım insanlar açık sözlü ve dürüst insanlardır.	1	2	3	4	5
2	Birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler.	1	2	3	4	5
3	Birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler.	1	2	3	4	5
4	Birlikte çalıştığım insanlar iyi dinleyicidirler.	1	2	3	4	5
5	Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yöneliktir.	1	2	3	4	5
6	Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor.	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki idareciler öğretmenlerine saygı gösterir	1	2	3	4	5
8	Bu okulda güven verici bir atmosfer var.	1	2	3	4	5
9	Bu okuldaki idareciler insanları etkin ve üretken olabilmeleri konusunda motive eder.	1	2	3	4	5
10	Kendi sınıfımın dışında nelerin olduğundan haberdar olurum	1	2	3	4	5
11	İşimi iyi yapabilmem için gerekli olan bilgileri alırım.	1	2	3	4	5
12	İşimi etkileyen kararlarda benim de söz hakkım vardır	1	2	3	4	5
13	İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder	1	2	3	4	5
14	Yöneticim çalışanlarına sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim beni olumlu bir şekilde eleştirir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
17	Toplantılardaki tartışmaların üzerimizde etkisi olur.	1	2	3	4	5
18	Toplantılarda geçen zamanlar iyi harcanmış zamanlardır.	1	2	3	4	5
19	Toplantılar insanların mevcut yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir.	1	2	3	4	5

EK-4 Değerle Yönetim Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler

Faktör 1: Örgütsel Değerler

1. Kurallar herkese eşit olarak uygulanır.
2. Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir.
3. Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir.
4. Demokratik bir ortam vardır.
5. Yarar ve Hizmetlerin dağılımında eşit davranılır.

Faktör 2: Bireysel Değerler

6. Diğer insanlara iyilik erdem olarak görülür.
7. Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir.
8. Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür.
9. Verilen sözlere sadık kalınmasına önem verilir.
10. Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan kaçınılmaz.
11. Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür.
12. Zor durumda olan kişilere yardım edilir.

EK-5 Okul Kültür Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörlere Ait Maddeler

Faktör 1: İklim

1. Birlikte çalıştığım insanlar açık sözlü ve dürüst insanlardır.
2. Birlikte çalıştığım insanlar eleştiri yapıldığında kendilerini savunmaya geçmezler.
3. Birlikte çalıştığım insanlar bir takımın üyeleri gibi hareket ederler.
4. Birlikte çalıştığım insanlar iyi dinleyicidir.

Faktör 2: Katılım

5. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş ilişkisi verimliliğe yöneliktir.
6. Bu okul işimi en iyi şekilde yapabilmem için beni motive ediyor.
7. Bu okuldaki idareciler öğretmenlerine saygı gösterir.
8. Bu okulda güven verici bir atmosfer var.
9. Bu okuldaki idareciler insanların etkin ve üretken olabilmeleri konusunda motive eder.

Faktör 3: İletişim

10. Kendi sınıfımın dışında nelerin olduğundan haberdar olurum.
11. İşimi iyi yapabilmem için gerekli olan bilgileri alırım.
12. İşimi etkileyen kararlarda benimde söz hakkım vardır.

Faktör 4: Denetim

13. İyi bir iş yaptığım zaman müdürüm beni takdir eder.
14. Yöneticim çalışanlara sorumluluk verir.
15. Yöneticim beni olumlu bir şekilde eleştirir.
16. Yöneticim iyi bir dinleyicidir.

Faktör 5: Toplantılar

17. Toplantılardaki tartışmaların üzerimizde etkisi olur.
18. Toplantılarda geçen zamanlar iyi harcanmış zamanlardır.
19. Toplantılar insanların mevcut yaratıcı potansiyellerini harekete geçirir.

ÖZGEÇMİŞ

Meryem EKMEKYAPAR, 1983 yılında Elazığ'da doğdu. İlköğretim eğitimini Yavuz Selim İlköğretim Okulunda, ortaöğretim eğitimini ise Açıköğretim Lisesi'nde tamamladı.

2010 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2011 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim, Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisansa başladı.

