

**DEĞERLERE DAYALI OKUL YÖNETİMİNİN
OKUL KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

S.YILMAZ

Sinem YILMAZ

BAU

2017

MAYIS 2017

**DEĞERLERE DAYALI OKUL YÖNETİMİNİN
OKUL KÜLTÜRÜNE ETKİSİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

SİNEM YILMAZ

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR.**

MAYIS 2017

Eğitim Bilimleri Enstitüsünün Onayı



Doç. Dr Sinem VATANARTIRAN

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Yrd. Doç. Dr Burçak ağla GARİPAĞAOĞLU

Koordinatör

Okuduđunuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, dűřüncemize göre,amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Doç. Dr Sinem VATANARTIRAN

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

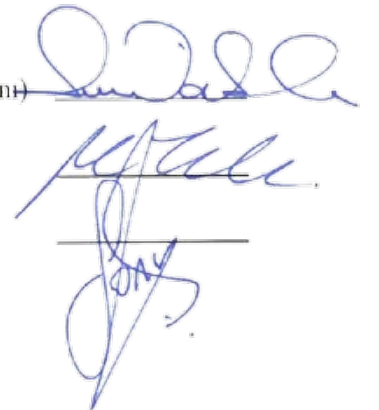
Doç. Dr SİNEM VATANARTIRAN

(Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. B.ÇAĞLA GARİPAĞAOĞLU

(Üye)

Yrd.Doç.Dr.GONCA KIZILKAYA CUMAOĞLU (Üye)





Bu tezdeki tüm bilgilerin, akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Sinem YILMAZ

İmza :

ÖZ

DEĞERLERE DAYALI OKUL YÖNETİMİNİN OKUL KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Yılmaz, Sinem

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr Sinem VATANARTIRAN

Mayıs 2017 111 sayfa

Değer algısı, bireylerin kişilik özelliklerine, kültürlerine ve yaşam algılarına göre değişiklik göstermekle birlikte, birey olmanın da gereğidir. Çalışmanın amacı, değerlere dayalı okul yönetimi algısının ve okul kültürü algısının düzeyini, iki değişkenin ilişkili olup olmadığını ve ilişkinin hangi düzeyde olduğunu belirlemektir. Araştırmanın verisi, İstanbul ilindeki 14 resmi ve özel ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmen ve yöneticiden toplanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerden veri toplamak için Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği (Yılmaz, 2007) ve Okul Kültürü Ölçeği (Terzi, 2005) kullanılmıştır. Verilerin analizinde Spearman Korelasyon testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Regresyon testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, değerlere dayalı yönetim algısı arttıkça Destek Kültürü, Başarı Kültürü, Görev Kültürü algılarının arttığı bulunmuştur. Değerlere Dayalı Yönetim ile Destek Kültürü ve Başarı Kültürü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli, Görev Kültürü ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değer, Değerlere Dayalı Okul Yönetimi, Okul Kültürü

ABSTRACT

THE EFFECT OF VALUE BASED SCHOOL MANAGEMENT ON SCHOOL CULTURE

Yılmaz, Sinem

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Sinem VATANARTIRAN

May 2017, 112 pages

Perception of value differs according to the characteristics, culture and life experiences of people. This perception is an essential part of being an individual. In this study, The purpose of the study is to identify the perception of teachers and administrators towards value based management and school culture, whether or not these variables are correlated, and if so, to which degree they are correlated. The population of the study consists of teachers and administrators working in 14 different public and private elementary and middle schools. To collect data, School Culture Scale (Terzi, 2005) and Value Based Management Scale (Yılmaz, 2007) are used. The quantitative data was analyzed using Spearman Correlation test, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test, and Regression test. The data shows that Support Culture, Success Culture, and Mission Culture increase with the increase in the perception of Value Based Management. There is a positively moderate correlation between Value Based Management scores and Support Culture and Success Culture scores. There is a positively weak correlation between Value Based Management scores and Mission Culture scores.

Keywords: Value, Value Based School Management, School Culture

TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının planlanmasında, araőtırılmasında ve oluşumunda destek veren, yönlendirmeleriyle alıőmamı bilimsel temeller üzerinden yürütmemi sağlayan Sayın Hocam Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN'A sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalıőmamın her aşamasında olumlu bakış açısı ve mesleki birikimini benimle paylaşan eşime ve aileme, ayrıca her aşamada beni yüreklendiren ve yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarıma, bana bu olanağı sağlayan Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumlarına tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
Bölüm:1 Giriş.....	1
1.1.Genel Bakış.....	1
1.2. Problem Durumu.....	3
1.3. Çalışmanın Amacı	4
1.4. Araştırma Soruları.....	4
1.5. Çalışmanın Önemi	5
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	6
2.1 Değer Kavramı.....	6
2.1.1. Aksiyoloji (Değer Felsefesi).....	8
2.2 Yönetim ve Liderlik.....	11
2.2.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	11
2.2.2. Eğitimde Dönüşümsel Liderlik.....	16
2.2.3. Eğitim ve Okul Yönetiminde Değerler.....	19
2.3 Kültür.....	25
2.3.1.Kavram Olarak Kültür.....	25
2.3.2 Örgüt Kültürü-Kurum Kültürü.....	28
2.3.3 Okul Kültürü.....	33

Bölüm 3: Yöntem.....	40
3.1 Araştırma Modeli.....	40
3.2 Evren ve Çalışma Grubu.....	40
3.3 Verilerin Toplanması.....	40
3.3.1 Veri Toplama Araçları.....	44
3.3.2 Veri Analiz İşlemleri.....	45
3.3.3 Geçerlik ve Güvenirlik.....	46
3.3.3.1 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	46
3.4 Sınırlama ve Sınırlandırmalar.....	47
Bölüm 4: Bulgular.....	49
4.1 Ölçek Puanların Betimleyici İstatistikleri.....	49
4.2 Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğine (DDYÖ) Ait Bulgular.....	50
4.2.1 Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama Algı Değerleri.....	51
4.3 Okul Kültürü Ölçeği Analiz Sonuçları.....	54
4.3.1 Cinsiyete Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	55
4.3.2 Görevine Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları	56
4.3.3 Çalıştığı Yıla Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	58
4.3.4 Gelire Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	60
4.3.5 Medeni Duruma Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	61
4.3.6 Çalıştığı Okul Türüne Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	62
4.3.7 Branşa Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	64
4.4 Değerlere Dayalı Yönetim ve Okul Kültürü Ölçeği Karşılaştırma Analizleri	66
4.5 Yapısal Eşitlik Modellemesi (Yem) Analizi Sonuçları.....	73

Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar.....	76
5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışılması.....	76
5.2 Sonuç ve Öneriler.....	82
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	90
A- Anket Uygulama İzni Üst Yazısı.....	90
B- Anket Uygulama İzni Oluru.....	91
C- Uygulama Ölçeği (Demografik Sorular).....	92
D. Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği / Öğretmen.....	93
E. Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği / Yönetici.....	94
F. Okul Kültürü Ölçeği.....	95
Özgeçmiş.....	96

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Yönetici ve Lider Becerileri.....	11
Tablo 2 Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar.....	12
Tablo 3 Katılımcı Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	41
Tablo 4 Katılımcı Bireylerin Görevlerine Göre Dağılımları.....	41
Tablo 5 Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Yıla Göre Dağılımları.....	42
Tablo 6 Katılımcı Bireylerin Gelirlerine Göre Dağılımları.....	42
Tablo 7 Katılımcı Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	43
Tablo 8 Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Dağılımları.....	43
Tablo 9 Katılımcı Bireylerin Branşlarına Göre Dağılımları	43
Tablo 10 Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğinde Kullanılan Aralıkların Değerleri....	44
Tablo 11 Okul Kültürü Ölçeğinde Kullanılan Aralıkların Değerleri.....	45
Tablo 12 Uyum İndeksleri Değerlere Dayalı Yönetim.....	47
Tablo 13 Uyum İndeksleri Okul Kültürü.....	47
Tablo 14 Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	49
Tablo 15 Ölçek Puanlarının Normallığı.....	50
Tablo 16 DDY Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	50
Tablo 17 Katılımcı Bireylerin Cinsiyetlerine Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri	51
Tablo 18 Katılımcı Bireylerin Görevlerine Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri	51
Tablo 19 Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Yıla Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri.....	52

Tablo 20 Katılımcı Bireylerin Gelir Durumuna Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri	52
Tablo 21 Katılımcı Bireylerin Medeni Durumuna Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri	53
Tablo 22 Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Okul Türüne Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri	53
Tablo 23 Katılımcı Bireylerin Branşına Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri	53
Tablo 24 Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	54
Tablo 25 Cinsiyete Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	55
Tablo 26 Görevine Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	56
Tablo 27 Çalıştığı Yıla Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	58
Tablo 28 Gelire Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	60
Tablo 29 Medeni Duruma Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	61
Tablo 30 Çalıştığı Okul Türüne Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	62
Tablo 31 Branşa Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları.....	64
Tablo 32 Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	66
Tablo 33 Katılımcıların Görevlerine Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	67
Tablo 34 Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	68
Tablo 35 Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	69
Tablo 36 Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	70
Tablo 37 Katılımcıların Çalıştığı Okulun Türüne Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	71
Tablo 38 Katılımcıların Branşına Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....	72
Tablo 39 Uyum İndeksleri YEM Modeli.....	74

Tablo 40 Değişkenler Arasındaki Standardize Regresyon Katsayıları.....75



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 . Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri49

Şekil 2 . YEM Analizi İçin Path Diyagramı.....74



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde, araştırma konusunun genel olarak değerlendirilmesi, problemin tanımı, araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın amacı ve sınırlılıkları başlıkları bulunmaktadır.

1.1.Genel Bakış

İçinde bulunduğumuz yüzyıla ait yenilik ve gelişmeler iş hayatının içeriğini, niteliğini ayrıca bireyin işiyle ve dolayısıyla üretimle olan ilişkisini de etkilemektedir. Bireylerin iş yerlerinde geçirdikleri zaman, artık hayatlarının önemli bir bölümünü kapsamaktadır. Yine yüzyıllardır süregelen yöneten ve yönetilen sistemi içinde de ast üst iletişiminin şekli, yönetmek için seçilen yol, sistemlerin ve kültürlerin oluşumuna yön vermekte, toplumsal birlikteliği derinden etkilemektedir.

Okullarda çalışan eğitimcilerin öğretmenlerin ve yöneticilerin içinde buldukları kültür, bizzat kendileri tarafından yani yöneten ve yönetilenler tarafından yaratılmaktadır.

Değerlere Dayalı yönetim yaklaşımının özünde değerler bulunmaktadır. Öğretmenler açısından değer kelimesi sözlük anlamından içerik olarak daha etkin ve karmaşık bir yapı içermektedir. Yelken ve Balcı (2010) çalışmalarında araştırmaya katılan öğretmenlerin birey ve toplum ilişkilerini düzenleyici unsur olarak gördükleri değerlerin, toplumsal bütünleşme, toplumun sürekliliğinin sağlanması ve bireyin sosyalleşme sürecindeki etkilerine değindikleri söylemektedir. Birey ve toplum ya da değerlerin mikro ve makro anlamı sosyal bilimlerdeki değer tanımlarının merkezinde yer alan iki temel vurgudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin de bu yöndeki tanımlamaları ve vurguları dikkat çekmektedir. Örneğin bir öğretmen değerler için 'bireyin kendisine, ailesine, ülkesine uyumu ve faydası için gerekli faktörlerdir' ifadesi ile değerlerin bireyin toplumsal yaşama katılımındaki rolüne dikkat çekerken, bir başka öğretmen 'toplumu olumlu yönde etkileyen, yanlışlıklardan uzaklaşmasını sağlayan düşünce, davranış, kavramlar bütününe içine alan olgu' olarak gördüğü değerlerin toplumsal bütünleşme ve uyum işlevini vurgulamaktadır. Yine 'toplumca benimsenmiş, vatanımız ve milletimiz için önemli olan birlik ve beraberliğimizdir'

açıklamasında da aynı işleve yönelik bir görüş kendini göstermektedir. Değerin kuşaklar arasında öğrenme faaliyeti ile aktarıldığına vurgu yapan bir başka öğretmen ise ‘değer öğretilen, öğrenilen, anlamlı anlamsız veri topluluğunun harmanlanıp bir biçim olarak sunulan yaşamsal formatta olan insan için bir kavram’ sözleriyle değerlerin toplumun devamını sağlayan bir kültürel öge olduğunu işaret etmektedir. Değerler, bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilirler.

Can (2010) çalışmasında, örgütsel davranış literatüründe, çalışanların ve örgütün değerleri arasındaki uyumun birey-örgüt uyumu olarak adlandırıldığını ve bu alanda yapılan araştırmaların bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun artmasının hem çalışanlara hem de örgüte olumlu anlamda katkıları olduğunu ortaya koyduğunu söylemektedir. Aynı zamanda araştırmasında bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların örgütsel bağlılık ve iş performansları üzerindeki etkilerini incelemiş olup, bulguları özellikle örgütsel bağlılık davranışının birey-örgüt uyumundan etkilendiğini göstermektedir (Can, 2010). Diğer yandan birey-örgüt uyumunun iş performansı üzerinde de etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Değerlere dayalı yönetim, yöneticinin bireysel özelliklerden bağımsız düşünülemez, içerik etkili bir liderlik anlayışına işaret etmektedir.

Lider bireyi simgelerken, liderlik bireyin sergilediği davranıştır.(Şimşek, 2010). Lider, grubun üyesi olan ancak diğer üyeler üzerinde olumlu etkisi olan ve süreci harekete geçiren kişidir. Dönüşümcü liderler, moral liderlik yaklaşımındaki liderler, öğretimsel liderler, vizyoner liderler ve değişim yaklaşımındaki lider anlayışları liderlik içeriğine yeni yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir.

Şimşek (2010)’e göre liderlik yöneticilik değildir. İyi bir yönetici iyi bir lider olabilir fakat iyi bir lider mutlaka başarılı bir yönetici olabilir şeklinde bir kural yoktur.

Çelik (1998) çalışmasında Okul yöneticilerinin altı dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda bedenen liderlik davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından vizyon oluşturma, davranış modeli oluşturma, grup hedeflerine bağlılığı özendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel özendirme ve yüksek performans beklentisine sahip olma boyutlarında kendilerini başarılı görmüşlerdir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Değerlere dayalı yönetim, dönüşümcü liderlik davranışıyla mümkündür.

Araştırmanın diğer boyutu olan ‘okul kültürü’ okul kültürünün oluşumu, aynı zamanda yönetim felsefesiyle de yakından ilişkilidir ve liderlerin bireysel olarak

inandığı değerlerden etkilenmektedir. Güçlü bir okul kültürü, etkili okul için gerekli olan bir ön koşuldur. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Böyle bir ortamda denetim işlevi de daha az hissedilir (Çelik,2000).

Demirtaş ve Ekmekyapar (2012)'ın araştırmasına göre okul yöneticisinin sahip olduğu bireysel ve örgütsel değerlerin okul kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu durumda, okul yöneticilerinin kendilerine özgü ve/veya örnek alınabilecek bireysel ve örgütsel değerler geliştirmeleri ve yönetim uygulamalarını bu değerler doğrultusunda uygulamaları ve geliştirmeleri beklenmektedir. Yöneticinin bu değerleri, aracı değişken olan okul kültürü ile sentezleyerek öğretmenin iş verimini dolayısıyla öğrenci başarısını arttırması beklenir.

1.2. Problem Durumu

Sezgin, çalışmasında okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordayan önemli bir değişken olduğu düşüncesini doğrulamıştır (Sezgin, 2010). Değerlere dayalı yönetim biçiminin, okul kültürüne yansiyacak olumlu etkileri toplumun en verimli çalışması gereken bireyleri olan eğitimcileri layıkıyla işlerini yapmaya sevk edebilecektir.

Şahin (2010) 'e göre örgüt çalışanlarının ve yönetimin daha az zaman ve emek harcayarak, daha verimli ve etkin çalışabilmeleri hizmet üretebilmeleri için en azından uyumlu çalışabilecekleri birtakım ortak değerlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu noktada örgüt kültürü, bir organizasyon için çok önemlidir. Bir örgütün üyelerince paylaşılan anahtar değerleri, inançları, anlayışları ve standartları ifade eden örgüt kültürü, örgüt yöneticisine örgüt hayatının gizli ve karmaşık yönlerini anlamasına yardımcı olduğu gibi; bu değerler aynı zamanda örgüte hem bir anlam kazandırmakta hem de en alt kademededen en üst kademeye kadar dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma imkânı vermektedir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki incelendiğinde, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, ilköğretim okullarında oluşturulan okul kültürünün okulların etkililiğini de önemli ölçüde etkilediği söylenebilir (Ayık & Ada, 2009).

1.3. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim algılarını, okul kültürü algılarını ve değerlere dayalı yönetim algısı ile okul kültürü algısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.4. Araştırma Soruları

Bu çalışma, özel okul ve devlet okullarında çalışan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim ve okul kültürü algılarını ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik oluşturulan araştırma soruları şunlardır:

1. İlk ve ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim algısı nedir?
 - 1.1. Değerlere dayalı yönetim algısı şu değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
 - a. cinsiyet
 - b. görev
 - c. kıdem
 - d. gelir
 - e. medeni durum
 - f. okul türü
 - g. branş
2. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul kültürü algısı nedir?
 - 2.1. Okul kültürü algısı şu değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
 - a. cinsiyet
 - b. görev
 - c. kıdem
 - d. gelir
 - e. medeni durum
 - f. okul türü
 - g. branş

3. Öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim algısı ile okul kültürüne yönelik algısı arasında ilişki var mıdır?

1.5. Çalışmanın Önemi

Konuyla ilgili yapılan pek çok benzer araştırmada okul yöneticilerinin toplumsal ve örgütsel kabul gören pek çok değere sahip olduklarını düşünmeleri fakat yönetilenler açısından bu konunun genellikle kabul görmemesi, yöneticilerin mesleki açıdan yaptıkları kişisel değerlendirmelerinin çok da tutarlı olmadığını göstermektedir. Elde edilecek sonuç, bu bulguların desteklenmesi ya da desteklenmemesi açısından da önem taşıyacaktır.



Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Bu bölümde değer, kültür ve örgüt kavramları konularında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Aksiyoloji açısından değer kavramı incelenmiş, liderlik ve yöneticilik tanımlarıyla, söz konusu kavramların özellikleri üzerinde durulmuştur. Örgüt kültürü kavramından sonra, okul kültürü kavramıyla ilgili araştırma sonuçları, değerler ve kültür iletişimi konusunda araştırmacıların yaptıkları çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Değer Kavramı

Tutum ve davranışların nedenlerini açıklama çabasında olan etik, sosyolojik, psikolojik ve kültürel temelli yaklaşımların değerler konusundaki açıklamaları ortak bir öze dayanmaktadır. Bu ortak özün, üzerine oturduğu zemin, toplum biçimindeki yaşamdır. Değer kavramı, eğitim yönetimi, eğitim bilimleri, sosyoloji, felsefe, sosyal psikoloji gibi alanlarda sıklıkla kullanılmakta ve araştırmalara konu olmakla birlikte, sosyal bilimlerin tanımı en zayıf kavramlarından da biridir.

Değer ayrıca, alan yazında aralarında ilişki olan ya da olmayan pek çok kavramın tanımında, yürütülen çalışmalarda bağımlı ve bağımsız değişken olarak da yararlanılan bir kavramdır. Değer kavramı, sadece bireysel açıdan tanımlanmaz. Ulusal değerler, örgütsel değerler, etik değerler gibi alt başlıkları net olmayan alt başlıklara ayrılabilir. Birçok kaynakta değer kavramının alt başlıkları çeşitlilik açısından çelişkiler içermektedir. Değerler de düşünme biçimini, davranışları, olaylar karşısındaki tepkileri belirleyen örgüte özgü özelliklerdir.

Kurum değerleri, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadırlar. Bu haliyle değerleri, vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen zeminini oluştururlar. Değerler, yol gösterici olarak çalışanları; kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedir (Mustafa, 2010). Değer, özgün haliyle bireylerin, etkileşim sonucu da grupların benimsemeyi tercih ettikleri, davranma modellerini oluşturan inanç şekilleri olarak da tanımlanabilir. Değerlerin, bireylerin yaşamları ve yaşamları boyunca ürettiklerinde ortaya çıkan rubrikler olduğu söylenebilir. Sosyal bütünlüğü sağlayıcı özellikler içerirler.

Öğretmenlerin değer kavramına ilişkin yaptıkları açıklamaların önemli bir kısmını değerın toplumsal yaşamdaki yeri ve değerın bireyin toplumsallaşması ve kişilik gelişimindeki rolüne yapılan vurgular oluşturmaktadır (Yelken & Balcı, 2010). Yapılan araştırma sonucunda ‘öğretmen adaylarının en çok önemsedikleri değerlerin evrensellik, güvenlik, iyilikseverlik ve öz yönelim olduğu görülmektedir (Dilmaç, Bozgeyikli, & Çıkılı, 2008). Başka bir araştırmada ise öğretmenlerin genelinde en yüksek önemi “evrenselcilik”, “güvenlik” ve “iyilikseverlik” değerlerine verdikleri belirlenmiştir (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000). Aydın (2003) tarafından yapılan araştırma sonucunda aritmetik ortalamaya göre; temizlik, kendine saygı, sağlık, insan hakları, bağımsızlık, başarılı olmak, refah içinde olmak, akıllı olmak ve geniş gönüllü olmak ilk on sırayı oluşturmaktadır denmektedir.

Öğrenciler de ellerindekiyle yetinebilme, insanları oldukları gibi kabul etme, iş kurallarının dışına çıkmama, işbirliğine eğilimli olma, yöneticinin talimatlarına koşulsuz uyma insanları kırmamak için sözel olarak gerçeklerden ödün verme; yardımlaşmayı rekabete tercih etme; tarafsızlık; sorumluluk; hedefe ulaşmak için çaba sarf etme, meslek ilkelerine bağlılık; toplumun kurallarına önem verme gibi değerlerin ideal olarak var olması gerektiğini düşünmektedirler.

Başka bir araştırma sonucunun değerlendirmesinde (Yazar, 2012), öğretmenin dürüst, ahlaklı, fedakâr, sorumluluk sahibi, kültürel ve sosyal değerlere sahip, öğrencilerine karşı adil ve eşit olmasının öğretmen adayları için öğretmenlik mesleğini oluşturan temel değerler olarak görüldüğü anlaşılmaktadır ifadesini kullanmıştır (Yazar, 2012). Öğretmen adayları için eğitim fakülteleri programlarında değerler eğitimi ile ilgili bir ders olmasını önermiştir. Bireyleri anlayabilmek için insanların birçok konuda olduğu gibi değerler konusunda da farklı algı ve düşüncelere sahip olduklarını bilmek gerekir.

Toplumsal barış ancak bu farklı değer algılarının iyi anlaşılması ve anlatılması ile mümkündür. Aynı durum, söz konusu örgüt biraz küçültüldüğünde de okullar içinde çalışanlar ve yönetenler için geçerlidir. Sosyal ya da toplumsal değerler dendiğinde; bir toplumun sürekliliğini sağlamak üzere ve o toplumun üyelerinin çoğunluğu tarafından gerekli ve doğru olarak kabul edilen ve onay gören, toplumun çoğunluğunun ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarını yansıtan genelleştirilmiş ahlaki ilkeler ve inançlar anlaşılmaktadır (Leyla vd., 2000).

Uyguç (2003), araştırmasında değerleri, geleneksel, evrensel ve hedonizm olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Uyguç, 2003). Geleneksel Değerler

kapsamı içine, ahiret selameti, sosyal onay, ulusal güvenlik, hırs, itaat, otokontrol, kibarlık, mantık, muktedir olma, sevecenlik, sorumluluk sahibi olma, temizlik ve yardımseverlik dahil edilmiştir. Evrensel değerler kapsamı içine, barış, bilgelik, eşitlik, gerçek dostluk, güzellikler, özgürlük, cesaret, dürüstlük, entelektüel bakış, geniş görüşlü olma özellikleri dahil edilmiştir. Hedonizm kapsamı içine, heyecan, mutluluk, olgun sevgi, rahat yaşam, zevk ve bağımsızlık değerleri dahil edilmiştir. Son grup olan hedonist değerlere verilen önem derecesinde gelir düzeyinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda bireysel değerler önceliğinde de ekonomik zenginliğin ön plana çıkması beklenir (Kubat & Kuruüzüm, 2010). Değerlerin, bireylerin düşünceleri, davranışları, tutumları ve ürünlerinde ortaya çıkan ölçütler olduğu söylenebilir. Değerler, sosyal bütünlüğün ayrılmaz ögesidirler (Turan & Aktan, 2008).

2.1.1. Aksiyoloji (Değer felsefesi) . Değer felsefesi, insanın yaşamı boyunca vardığı birçok yargının kaynağı olan değerler sistemiyle ilgilenir. Yaşamın almaya zorladığı kararlar ve insanları iyi ve kötüyü ayırt etmesi için zorlaması sonucu insanlar; iyi, kötü, ayıp, güzel, çirkin ve benzeri birtakım yargılara varırlar. İşte felsefenin bu yargıların kaynağındaki değerlerin nasıl oluştuğu, niteliği, sınıflaması ve insanlık ilişkisi üzerinde duran alanına aksiyoloji denir. Aksiyoloji etik ve estetik olmak üzere ikiye ayrılır.

Etik, insanların ahlaki değerlerini sorgular, estetik ise neyin güzel olduğuyula ilgilenir. Neyin etik, neyin estetik olduğunu açıklamak oldukça güçtür. Buradan hareketle aksiyoloji, bireylerin davranışlarına temel teşkil eden değerleri araştırmaktadır diyebiliriz (Çınar, 2013). Değer ve eğitim ilişkisi içeriğinde, değerler felsefesinin (aksiyolojinin) alt alanlarından etik (ethics) içerisindeki etik değerler de, eğitim uygulamalarında da önemli bir tartışma konusudur. Felsefenin ve eğitimin ortak konularından olan değerler, eğitim felsefesinin de temel sorgulama alanlarından biri haline gelmiştir.

Değer kavramı, değer teorisi ve aksiyoloji (axiology) olarak veya çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan, yukarıda sıralanan kavramlarla felsefede yer almaktadır (Çetin & Balanuye, 2015) Felsefenin disiplinlerinden biri olan aksiyoloji, insanın yapıp etmelerini inceler; bu tür davranışların dayandığı ilkeleri ve değerleri araştırır.

Ahlak, insanın davranışlarıyla ilgilidir. İnsan tarafından oluşturulan tüm değerler, aksiyolojinin kapsamındadır. Bu değerler, etik ve estetik olabilir. İnsanın

öğrenilmiş tüm davranışları en az bir değere dayanır. Yani, öğrenilmiş davranışların hiçbirisi değerlerden yoksun olamaz (Veysel, 2005). Anlatım, değerlendirildiğinde her davranışımızın aksiyolojinin bir konusu olup olmayacağı sorusu akla gelebilir. Ahlaki davranışların tamamında değerlendirme objektif olmayıp, subjektif değerlendirme de yapılabilecek pek çok durum vardır. Yani insan bu durumda hem nesne hem de özne olabilir. Ahlak Felsefesinin temel kavramları erdem, iyi, kötü ve sorumluluk olarak belirlenebilir. Çınar'a göre modern düşüncede insanlar için iyi olan şeylerin ne olduğunu bilmeyi hedefleyen pratik hikmet, evrensel akılda eritilince, ahlaki bir varlık olan insan için önemli olan gelenek, adet ve alışkanlık devre dışı bırakılmıştır (Çınar, 2013). Bu durumda insanın salt akıl ve doğa varlığı olduğu ima edilmiştir. Yine Çınar çocukları yetiştirme tarzımız, tamamen onları köleleştirmektir. Politik ideolojilerin, sosyal ideolojilerin, dinsel ideolojilerin köleleri. Onların kendi kendilerine düşünmeleri için, kendi kendilerine araştırmaları için bir şans tanımamız derken aksiyoloji ile eğitim arasında köprü kurmuştur (Çınar, 2013).

Ahlaki davranışlarda, otorite, buyruk ve sorumluluk gibi iç öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler, din, gelenek ve görenek, hukuk ve modada da vardır ama nelikleri aksiyolojiden farklıdır. Hem aksiyoloji hem de din, hukuk, gelenek, görenek, moda kişinin sorumlu olması için onun bu yap-yapma seçimini özgürce yerine getireceğini kabul eder çünkü özgürlük yoksa yani kişinin seçme (yapıp-yapmama) hakkı bulunmuyorsa orada ahlak, hukuk, din, moda olmaz (Veysel, 2005). Bu durum ahlak ve değerler açısından özgür düşünen ve özgür hareket eden insan modeline dikkat çekmektedir.

Aksiyoloji açısından ortaya konan değerleri, bireyin kendisinin görerek seçmesi, edinmesi ve bu sırada herhangi bir baskı altından olmamasından söz edilmektedir. Kişisel olarak etik ve ahlaki değerlerin benimsenmesinin mutlu bir birey yaratımına etkisi de yine çeşitli bakış açılarıyla değerlendirilebilir.

Örneğin mutluluk, eski Yunanda sürekli gündemde olan bir konuyken, Demokritos, mutluluğun temelini akıl olduğunu savunmuştur. Sofistler, ahlak kurallarının kalıcı değil, değişken olduğunu savunurlar. Önemli olan türlü erdemle dolu bireylerin topluma kazandırılmasıdır. Sokrates de doğru ahlak için bilginin peşinden koşar. Platon'a göre erdeme ulaşmak için beden fazlalığından kurtulmalı, ruhsal doyuma ulaşılmalıdır. Aristo, ahlakı pratik bilgi içinde inceler. Ortaçağ'da ahlak tanrısal hakikatle bütünleşmiştir. İlk defa Kant ahlakla ilgili olarak özgür eylem sorusunu sormuştur. İyi-kötü ya da doğru yanlış ilişkin konulmuş standartlar, ne

ölçüde geçerli ya da doğru standartlardır? Bu standartlar, adalet, hakkaniyet, eşitlik, özgürlüğü ne ölçüde sağlamakta ya da bu konularda sorun yaratmaktadır? Bu soruların cevapları, ahlak felsefesinin cevaplarını aradığı sorulardır (Doğan, 2012).

Yöneticiler, toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirmeli ve bunu diğer iş görenler ile paylaşmalıdırlar. Yöneticinin etik bakımdan da liderlik yapması gerekmektedir. Etik ilkeler, bir örgütte etkinin kurumsallaşması için, örgütün genel değer sistemini ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların buna uygunluğu için rehberlik eden mekanizma olarak belirtilmektedir (Çetin & Özcan, 2004). Bu araştırma ve tespitler, örgüt kültürü ve etik liderlik kavramlarını bağlamaktadır. Eğitim sistemi kurulurken öncelik hedeflere verilmelidir. Hedeflerin niteliği konusunda bir karara varabilmek için, felsefeye başvurmak zorunludur (Veysel, 2005). Burada sözü edilen aksiyoloji (değerler felsefesidir).

Hedef, hedef davranışlar, içerik, eğitim ve sınama durumlarının, temele alınan felsefenin ölçütlerine uyup uymadığı değerlendirilmelidir. Bu tür değerlendirme, eğitim sisteminin öğeleri arasında iç tutarlılığın gerçekleştirilmesini sağlayabilir (Veysel, 2005). Sosyologlara ve antropologlara göre insanlar, topluluk olarak, bir arada düzenli yaşayabilmek, birbiriyle anlaşabilmek. Çatışmadan sağlıklı ve mutlu olabilmek için bazı ahlak ilkeleri geliştirmek zorunda kalmışlardır. İşte toplum halinde yaşamak mecburiyetinde olan insanlara, bu davranışlardan bazılarını yapmalarına izin veren ya da bazılarını ahlaki bir sorumluluk olarak yükleyen toplumdur (Özkul, 2013).

Düşünce tarihinde geliştirilen ahlak sistemleri sadece bireysel değil, aynı zamanda sosyal ve siyasal alanda da bütün bir hayat sistemini kapsamaktadır (Özkul, 2013). Küresel bir ahlak sistemi geliştirmek mümkün müdür? Her şeyden önce dünyanın ve insanoğlunun bugün karşı karşıya olduğu sorunlar göz önüne alındığında hem fiziksel hem de toplumsal anlamda küresel bir ortak değerler sistemine ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak insanoğlunun ontolojik yapısına ya da tabiatına uygun, dengeye dayalı bir ahlak ve toplum anlayışı; adalet, düzen, yardımlaşma, güven ve bütün insanlığın hatta bütün canlı cansız varlıkların aynı kozmik sistem içinde bulunduğu gerçeği sağduyulu olan herkesçe benimsenebilir (Özkul, 2013). Dünyanın içinde bulunduğumuz duruma bakıldığında toplumsal barış için ortak bir değerler sistemine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu sistemin yaratılması dünyanın dört bir tarafında aynı amaç için çalışan eğitimcilerin ortak platformda buluşması ve bir sistem devrimi yapmasıyla mümkün olabilir.

2.2 Yönetim ve Liderlik

Yönetim ve liderlik birbirinin aynı gibi kabul edilse de günümüzde yapılan araştırmalar ışığında her ikisinin farklı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır.

2.2.1 Yönetici ve lider arasındaki farklar. Yönetim, insanlığın doğuşu ile başlar. İki kişinin olduğu yerde bir iş yapmaya karar verildiğinde biri bu işi yaparken, diğeri de bu işi yönetir. Yönetim, bu bakımdan en eski bilim sayılır. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmiştir. Yöneten ve yönetilenlerin olaylara bakış açıları aynı değildir. Yönetim biliminin amacı, yöneten ile yönetilenlerin olaylara bakış açılarını aynı yönde birbirine yaklaştırmaktır (Ercan, 2002). Bu durumda yönetim, amaç birliği, işbirliği, hiyerarşi ve çaba kavramlarının birleşimi olarak da kabul edilebilir. Yönetim ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim, insanları etkilemede, formal / biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır (Keçecioğlu, 1998).

Geçmişte liderliğin yöneticiliğin bir alt kümesi olduğu düşünülürdü. Daha sonra liderliğin kurumsal etkililiğin farklı bir parçası olduğu ve yöneticilikten ayrılması gerektiği anlaşıldı. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar da anlaşıldı. Liderlik, vizyon, misyon ve değerlerle ilgilenir. Yöneticilik, planlama, organize etme, uygulama ve sonuç alma ile ilgilenir. Bir kurumu en iyi şekilde yönetmek için doğal olarak hem yöneticilik hem de liderlik becerileri gereklidir.

Tablo 1

Yönetici ve Lider Becerileri

YÖNETİCİ	LİDER
Beyni ile çalışan	Yüreği ile çalışan
Rasyonel	Vizyoner
Fikir danışan	Coşkulu
Sorun Çözen	Yaratıcı
Güçlü	Esnek
Analitik	Keşfeden
Düzenli	Cesur
Otoriter	Deneyici
Dengeleyici	Değişimi başlatıcı
Statü gücü olan	Kişisel gücü olan
Sebatkâr	Düş kurabilen

Kaynak: Bridge, B. (2003). Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik (1.baskı). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Bridge, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları aynı zamanda liderler ve yöneticilerde bulunması gereken özellikleri yukarıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Bridge, 2003). Liderlik, yöneticilik değildir. İyi bir yönetici, iyi bir lider olabilir fakat iyi bir lider muhakkak başarılı bir yönetici olacaktır diye bir kural yoktur. Liderler, kişiliklerinde üstün kişilerarası iletişim, yönlendirme, fikir verme ve temsil becerilerini barındırırken; yöneticiler genellikle idari, teknik ve sözel becerilere sahiptir (Maxwell, 1999). Örgütteki değişimlerin öncüleri olan liderler, yeni fikirler ortaya atmak ve çalışanları bu fikirleri gerçekleştirmeye ikna etmek için yeterli kişisel güce sahiptirler.

Tablo 2

Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçi	Uygulayıcı
Geliştirici	Sürekliliği sağlar
Orijinal	Tekrarcı
Araştırmacı	Öngörücü
Etkileşim	Denge
Hareketlilik	Hiyerarşi
İnsan odaklıdır	Sistem odaklıdır
İnsanlara güvenir	Denetime güvenir
Güven unsuru ön plandadır	Disipline önem verir
Sorgulayıcıdır	Korumacıdır
Teşvik edicidir	Yönlendirici
Uzun vadeli bakar	Kısa vadeli bakar
Neden ve niçin	Nasıl ve ne zaman
Fikirler	Olaylar
Derinlemesine	Yüzeysel
Strateji	Taktik
Alternatifler	Amaçlar
Yaşamsal	Görev odaklı
Risk Alıcı	Kuralcı
Karizma	Kontrol
Doğru iş yapar	İşleri doğru yapar.

Kaynak: Şimşek, N. (2010). Lider Sizsiniz (1.baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Şimşek' de yine liderler ve yöneticiler arasındaki gerek kişilik özellikleri, gerekse yönetim özellikleri açısından farklılıkları yukarıdaki şekilde belirtmiş ve sınıflandırmıştır (Şimşek, 2010). Farklı kaynaklardan edinilen bu bilgiler doğrultusunda liderler ve yöneticilerde gözlemlenen özellikler ele alındığında etkili

liderlerin buldukları yerin, ellerindeki gücün, yönetimleri altındaki değerlerin farkına varmış; içinde bulunacakları durumlara göre, konumlarına ve çevrelerine göre bu liderliği devam ettirmeyi başarma özelliğine sahip kişiler olmaları gerektiği söylenebilir.

Liderliğin büyük adam teorisinden yola çıkan macerası halen sürmektedir. Aslında liderliği belirleyen temel kavramlar, yaşadığımız çevrenin karmaşıklığı, insan davranışlarının belirsizliği, örgütsel stratejilerin yarattığı tehlike ve fırsatlar, her gün soluduğumuz ve paylaştığımız örgüt kültürü, paydaşlarımızın beklentileri gibi perspektiflerle özdeşleşmekte, çakışmaktadır (Keçeciöglü, 1998). Yönetim, en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Her iki taraf da birbirleri için çeşitli efsaneler ve sloganlar yaratmış ve yaşatmıştır (Bursalıoğlu, 2015). 1800 yıllarına kadar İngilizce 'de liderlik sözcüğü yoktu. Toplum bilimcilerin liderlik olgusu üzerinde ciddi olarak çalışmaları için yüz yıl daha geçmesi gerekecekti. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl bir koruyabildiklerini ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğreniyorlar (Gordon, 1997).

Yöneticilik, planlama, organize etme, liderlik ve kurumsal kaynakları kontrol etme aracılığıyla etkin ve verimli bir biçimde kurumsal amaçlara ulaşmadır. Görüldüğü gibi burada iki önemli nokta göze çarpmaktadır. Birincisi, yöneticiliğin dört fonksiyonu olan planlama, organize etme, liderlik ve kontrol; ikincisi ise etkin ve verimli bir biçimde kurumsal amaçlara ulaşmadır. Yöneticiler, bunları başarmak için birçok beceri kullanırlar. Bunların içinde kavramsal, insani ve teknik beceriler yer almaktadır (Bridge, 2003). Yaşadığımız yüzyılda liderlik kavramı ve yönetim şekilleri üzerine çok sayıda bilimsel araştırma yapılmakta, bu kavramlarla ilgili pek çok soru sorulmaktadır.

Başlıkların birbiriyle ilintisini çözümlenmek araştırmacıların üzerinde çalıştığı konuların başında gelmektedir. Liderlik, alanındaki pek çok tanım itibariyle ön plana çıkma, çatışmayı azaltma, işbirliğini güçlendirme, ikna etme, motivasyon ve moral sağlama, kişileri etkileyebilme, yetki kullanma ve son olarak örgütsel amaçlar için yapı oluşturma ve süreçleri başlatma gibi özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Var olan kültürü koruma ve sürdürme ve/veya yeni bir kültür oluşturmada liderliğin irdelendiğini söylemiştir (Erçetin, 2000). Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı etkileşimin başlangıç noktası da kültürdür (Erçetin, 2000). Liderlik, değişik kültürlerde değişik şekillerde

anlaşılmaktadır. Aynı şekilde yöneticilik teorileri değişik kültürlerde değişik sonuçlar vermektedir. Örneğin demokratik yönetim biçimleri, demokrasiyi özümsemiş topluluklarda saygıyla karşılanmakta ve olumlu sonuçlar vermekte, demokrasiyi özümsememiş kültürlerde ise suiistimal edilebilmekte ve zayıflık, iradesizlik olarak yorumlanabilmektedir (Bridge, 2003). Liderlik kavramı ve tanımı üzerinde bile tam olarak görüş birliğine varılamaması, konunun genişliği, derinliği, çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda bizlere fikir vermektedir.

Kurum kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerden bir tanesi güçlü liderlik tarzıdır. Kurumda güçlü liderlik tarzı ile karşılaşan birey, onun kişiliğini örnekleme yoluna gider. Bu durum, kurumda liderlik figürünü modelleme yoluyla benimseme şeklinde ortaya çıkar ve kültürün oluşumuna önemli katkı sağlar. Örnekleme yoluyla kazanılan davranış tarzları, diğer kurum çalışanları için de model oluşturur (Erdem & Dikici, 2009). Liderlerin duygularla ilgili algılarının açık olması da gerekmektedir. Bridge 'e göre liderlerin psikolojileri ve hareket tarzları onları izleyenler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Bridge, 2003). Liderler, onları izleyenlerde motivasyon, bağlılık, tutku ve istek yaratırlar. Liderlikle ilgili tüm bu açıklamalar ve araştırmalar ışığında liderlerin hitap ettikleri kitlelerin duygularına önem vermeleri sadakati ve verimi artırır sonucuna varılabilir. Çünkü insanlar severek yaptıkları işlerde daha başarılı olurlar. Eğer lider kuruma moral ve hiç açısından rehberlik etmiyorsa ortaya çıkacak olan olumsuz iklim verimi de düşürecektir.

Aytürk de; "bir örgütte, örgütün yönetimini üstlenen; amaç, politika, ilke, strateji ve hedef belirleyen, hedeflere yönelik kararlar veren; çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve eşgüdümü temin eden kişi, o örgütün lideridir (Aytürk, 2014). Liderlik, her yöneticinin yönetsel işlevlerinden biridir." Demiştir. İşte bu durumda da yönetecekleri topluluklara her yönüyle hitap edebilen ve üzerlerinde etki bırakan yöneticiler için de lider yöneticiler tanımı yapılabilir.

Yöneticiler, topluluklar tarafından seçilmişlerdir ya da ilgili birimler tarafından kendilerine görev verilmiştir. Bulunulan konum, yöneticinin lider olması demek değildir. Bir yöneticinin lider olabilmesi için kişilik sahibi, olgun, dürüst, inanılan, güvenilen, ilkeli, yetenekli, bilgili, birikimli ve zeki bir kişi olması ve aynı zamanda özgün fikirleri, ilke ve hedefleri (misyonu ve vizyonu) olması gereklidir. İnsanlar, liderin fikirlerini ve ilkelerini benimsemeye başlayınca, onu izlemeye ve onun peşinden gitmeye başlarlar. Bir kişinin insanları etkileme gücü, onun liderlik yeteneğini oluşturur. Çünkü liderlik, insanları etkileme sanatıdır (Aytürk, 2014). Bu

açıklamalar doğrultusunda tekrar her yöneticinin lider olup olamayacağı başlığından hareketle lider yöneticiliğin geliştirilebilir bir özellik olup olmadığı sorgulanabilir. Lider yöneticilerin tek başlarına başarıya ulaşmadıkları, ekiplerini doğru kişilerden oluşturdukları için başarıya ulaştıkları da herkesçe bilinen bir gerçektir. Aytürk'e göre de lider yöneticilerin yetenek, nitelik ve özellikleri belirtilirken;

- Karizmatik olmak,
- Misyon ve vizyon sahibi olmak (büyük düşünmek, geleceği görmek)
- Üstün ve örnek kişilik sahibi olmak
- Zeki, bilgili ve birikimli (genel kültür sahibi) olmak
- Dürüst, güvenilir ve inandırıcı olmak
- Mücadele ruhu taşımak, hırslı olmak
- Sabırlı ve soğukkanlı olmak,
- İnançlı, azimli ve çalışkan olmak,
- Olumlu düşünmek,
- Kararlı ve tutarlı olmak,
- Katılımcı ve paylaşımcı olmak,
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak,
- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak,
- İnsan odaklı olmak,
- Dışa dönük ve sosyal yönlü olmak,
- Etkili bir imajı olmak,
- Etkili iletişim becerisine sahip olmak,
- Güzel ve etkili konuşmak (hitabet yeteneği olmak) özellikleri üzerinde

durmuştur (Aytürk, 2014).

Ülkemizde genel olarak yöneticilerin yaklaşımlarına bakıldığında klasik yönetim şekillerinin lider yönetim şekillerine göre daha yaygın ve baskın olduğu görülmektedir denebilir. Klasik yöneticilerle lider yöneticiler karşılaştırıldıklarında aralarında ciddi yaklaşım ve hitap farklılıkları da keşfedilebilecek diğer bir unsurdur. Yönetici ve lider arasındaki farklılıkların ortaya konduğu bu araştırmalardan hareketle;

• Klasik bir yönetici gücünü koltuğundan alırken lider yönetici kişiliğine güvendiği;

• Klasik bir yönetici yönetimi altındaki grubu zorla çalıştırma yoluna gidebilirken, lider yöneticinin insanların çalışmayı istemesini sağladığı;

- Klasik yönetici herhangi bir işi doğru şekilde yapmaya çalışırken, lider yöneticinin bir işi doğru olduğu için yapmayı istediği;
- Klasik yönetici, sorun yokmuş gibi davranırken, lider yöneticinin var olan sıkıntıların üzerine gittiği ve çözdüğü;
- Klasik yöneticinin saati dolunca işinin bittiğini sandığı, lider yöneticinin, işini bitirmeden saatine bakmadığı;
- Klasik yöneticinin şikâyet ettiği, lider yöneticinin işi çözdüğü;
- Klasik yöneticinin görev tanımına takıldığı, lider yöneticinin gerektiği yerde işe dahil olduğu;
- Klasik yöneticinin yapılamayan işler için vasat çalışanları bahane edebildiği, lider yöneticinin bu çalışanlara rağmen başarılı olduğu;
- Klasik yöneticinin üstleri tarafından yönetildiği, lider yöneticinin üstlerini de yönettiği;
- Klasik yöneticinin yapamayız diyerek kestirip attığı, lider yöneticinin çözüm aradığı;
- Klasik yöneticinin suçu başkalarına yüklediği, lider yöneticinin suçu üstlendiği;
- Klasik yöneticilerin yönetim içeriklerinde “değer” unsurları çok önde değilken lider yöneticilerin yönetim içeriklerinde değerlere önem ve öncelik verdiği gözlemlenebilir (Bridge, 2003; Erçetin, 2000; Şimşek, 2010; Keçecioğlu, 1998;).

Bu durumda değerlere dayalı yönetim konu başlığı lider yöneticiler esasında gerçeklik ve uygulama kazanır da diyebilir.

2.2.2. Eğitimde dönüşümsel liderlik. Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının nitelik ve nicelik açılarından yönetilmesiyle ilgili bir kavramdır. Kurumun tüm üyelerinin etkinliklerini koordine ettiği ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya çalıştığı uzun bir süreçtir. Eğitimsel liderlik, öğretmenin ve öğrenmenin her an daha ileriye, daha güzele gideceği bir kültürün oluşturulması olarak görülür (Bridge, 2003). Bu durumda eğitim alanında yöneticilik yapan bireyler, gerekli liderlik özelliklerini göstermeli, nitelikli çalışmalarla doğru okul iklimini oluşturmaya çalışmalıdırlar. Sadece kurumun bürokratik işleyişini düzenlemek değil, uzun vadeli stratejiler belirlenmesi de yine etkin eğitim yöneticiliğinin gereğidir.

Eğitim yönetiminin başlıca amacı, öğrencilerin öğrenmesinin sağlanmasıdır. Öğrencilerin öğrenmesini sağlarken öğrenme sürecine de bir model yaratmadır.

Tutarlılık ve erdem en önde gelen kavramlardandır. Hem eğitim yönetiminde hem de genel yönetim anlayışının içinde kadın ve erkeklerin yönetim tarzlarında cinsiyete bağlı farklılıklar vardır. Genelleme yapmamak kaydıyla, kadınlar anne olmanın etkisiyle çoğunlukla daha sevecen, şefkatli ve demokratik, erkekler daha otoriter ve mesafeli yöneticilik yöntemlerini benimserler (Bridge, 2003). Bu açıklama sonrasında, bu olumlu özelliklere rağmen ülkemize ve dünya geneline bakıldığında kadınların yönetim kademelerinde daha az buldukları gözlemlenebilir. Ataerkil kültürün yaygınlığı ve negatif ayrımcılığın bu çağda da halen devam etmekte olduğu örneklerle dayanarak söylenebilir.

Bridge (2003) etkin eğitim kurumlarının özelliklerinden söz ederken;

- Profesyonel liderlik
- Ortak vizyon ve amaçlar,
- Öğrenen ortam,
- Öğretmen ve öğrenmeye odaklanma
- Yüksek beklentiler
- Olumlu vurgulama
- Gelişmeyi takip,
- Öğrenci hak ve sorumlulukları,
- Amaçlı öğretme
- Öğrenen kurum
- Ev-okul ortaklığı
- Öğrencilerin kişisel gelişimi,
- Eşitlik kavramı,
- Ceza oranının az olması,
- Temiz-düzenli ortam
- Eğitimcilerin iyi örnek olması
- İyi kadro
- Yöneticinin risk alabilmesi
- Yöneticinin kurumunu koruması
- İyi dış ilişkiler boyutlarının bir okulun iyi olmasında belirleyici özellikler

olduğunu söylemektedir (Bridge, 2003).

Bu başlıklara bakıldığında, etkin bir eğitim kurumu yaratılmasında kurumun başındaki liderin özelliklerinin ne kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir. Bu durumda yönetim ve liderlik başlığı eğitim açısından ele alındığında ve amacın ülke

ve toplum yararına etkin bir eğitim kurumu yaratmak olduğu düşünülürken eğitim kurumlarının başında bulunan yöneticilerde liderlik özelliklerinin yüksek ve/veya geliştirilebilir noktada olması gerekliliği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Karip (1998) çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu söylemektedir. Transformasyonel yani dönüşümcü liderlik, yetki ve liderlik fonksiyonlarını altındakiler ile paylaşır. Altında çalışanların ve meslektaşlarının yaptıkları işleri farklı perspektiflerden inceleyerek yüreklendirir,

Ekip veya kurumlarının vizyon ve misyonlarını ayırsamalarını sağlar, beceri potansiyellerini artırır, kendi çıkarlarının ötesinde ekip ve kurumlarının fayda sağlayacağı yönde davranmalarını motive eder (Karip, 1998). Araştırmalar, bu tarzın özellikle değişim zamanlarında gerekli olduğunu göstermiştir. (Bridge, 2003) Bu durumda bu tür liderler, meslektaşlarına örnek oluşturabilecek kimselerdir, yaratıcıdır ve bireylerin işine, üretime motive olmasını sağlarlar, çağı yakalamışlardır ve belirli bir kültür birikimine sahiptirler. Birlikte çalıştıkları bireylerin özelliklerini dikkate alırlar, tanırlar denebilir. Heraklitos'un "Her şey akışta ve hiçbir şey duruşta değildir." deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilir. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı bilinmesi de, değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da "Dönüşümcü Liderlik" olduğu ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderler, vizyon aratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal mimarlardır. Tarihsel sürece baktığımızda ise Dönüşümcü liderliğe verilecek en büyük örneğin Türkiye Cumhuriyetinin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk olduğunu görmekteyiz. Atatürk'te Dönüşümcü liderliğin başat özelliklerinden; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcı olma, karizmatik etkiye sahip olma, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesur olma, risk alma, güçlendirme (yetkilendirme), esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüven sahibi olma, ekip çalışmasına önem verme ve yaşam boyu öğrenme gibi özellikler bulunmaktadır (Eraslan, 2005).

Cömert (2007) 'e göre gerçek bir dönüşümcü lider:

- Dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,

- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımıcı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
- Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
- Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,
- Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve dirence direnecek kadar cesur,
- İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılayacak kadar güdüleyici
- Belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkararak liderdir.

2.2.3 Eğitim ve okul yönetiminde değerler. Bireylerin okul yaşantılarının, yaşları kaç olursa olsun değerler üzerine kurulmuş yaşama ve öğretim alanları olması gerektiği, toplumsal olarak kabul görmüş bir gerçekliktir. Eğitim yönetimi, değer kavramının çokça kullanıldığı bir alandır. Değerler, insan davranışlarında ve tercihlerinde belirleyici olduğundan, insana ait bilim dalları içerisinde de değerler üzerinde yapılan araştırmaların önemli olduğu söylenebilir. Kurumları yöneten kişilerin değerlerinin, davranışlarına yansıdığı düşünülecek olursa, yöneticinin sahip olduğu değerlerin, çalıştığı kurumun değerleriyle örtüşmesi gerektiği sonucuna varılır. Aksi şekilde oluşabilecek uyumsuzluklar yönetsel sıkıntılara sebep olabilir. Okul yöneticisinin bireysel olarak inandığı değerlerin kurumsal değerlerle de örtüşüyor olması önemlidir.

Ülkemiz kurumlarına bakıldığında eğitim alanında değer konusunun henüz düzenli bir algıya oturmadığı görülebilir. Oysa eğitim yönetimi, ahlaki ilkeler üzerine inşa edilmesi gereken uygulamalı bir alandır. Farklı değer sistemlerine inanan insanların oluşturduğu gruplar eğitim kurumları içinde çeşitli yöntemlerle kaynaştırılıp bütün oluşturmaya yönelik çalışmalara tabi tutulabilirler. Belki de eğitim yönetimi alanında öncelikle eğilmesi gereken başlıca konulardan biri değerlerdeki farklılıklara rağmen çözümcül bir bütüne ulaşmayı hedefleyen başka bir yaklaşım modelidir.

Her bireyin ve toplumun olduğu gibi her okulun da kendine özgü değerleri vardır veya zamanla bu değerleri oluştururlar. Bireyler, kendilerine ait değerlerle ve çevrelerine ait değerlerle örölü bir yaşama sahiptir. Bir değer örüntüsü ile yaşamlarını sürdüren bireylerin, üyesi oldukları toplumun ve okulun değerlerini oluşturdukları ve aynı şekilde kendi değerlerini de toplum ve okulun değerleri ile değiştirebildikleri görölmektedir (Turan & Aktan, 2008). Okulun, özgür bir yaşama ve öğrenme ortamı olması, baskı ve korkunun değil güven ve sevginin hakim olduğu bir alan olarak tasarlanması, yeniliklerin uygulanabildiği, iç motivasyonu temel alan, var olan değerlerle ideal değerlerin birbiriyle çelişmediği, mekanlar olarak algılanmaları için gerekli çalışmaların yapılması önemlidir (Turan & Aktan, 2008).

Değerlere göre yönetim ya da değere dayalı yönetim, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Yılmaz, 2007).

Karaköse ve Altınkurt çalışmalarında, milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin değerlerle yönetim algılarının yeterince olumlu olmadığını, katılımcıların daha çok kendilerinin sorumluluklarında olan davranışları olumlu olarak algıladıklarını, üst yönetimin sorumluluğundaki davranışları ise olumsuz olarak algıladıklarını ve genel olarak Milli Eğitim Müdürlüğü'nün değerlere göre yönetim uygulamalarını yetersiz bulduklarını tespit etmişlerdir (Karaköse & Altınkurt, 2009).

Yılmaz yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönettiği konusuna katılımlarının, ilgili okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde olduğunu gözlemlemiştir. Aynı araştırmada okul yöneticilerinin ise bu davranışları tamamen” yerine getirdiklerini düşünmekte olduklarını tespit etmiştir (Yılmaz, 2006) (Yılmaz, 2007). Değerler, çalışanların işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır (Karaköse & Altınkurt, 2009). Bu durumda, değerlere göre yönetim, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye adanmış olan yönetim stilleri ile ilgili olabilir.

Çalışma hayatına ilişkin olarak düşünülürse, yönetsel değerlerin çalışma değerlerinin özel bir türü olduğu kabul edilebilir. Ancak böyle bir düşünce, daha çok yönetici olan bireylerin görevlerinden beklentilerini ve buna yönelik doğruları işaret edecektir. Buna karşılık, yönetsel değerleri, yöneticilerin mensup oldukları kültürün paylaşmış oldukları hakim değerleri olarak düşünmek de mümkündür. Bu takdirde

yöneticilerin, günlük eylem ve kararlarında toplumsal hâkim değerleri referans aldıklarını söylemeleri gerekecektir.

Belli kültürler ve farklı kültürlerdeki yönetsel değerlere ilişkin yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğunda ikinci çerçevenin esas alındığı görülmektedir.

Yönetim organizasyon alanında yönetsel değerlere ilişkin çalışmaların genellikle yaşam değerlerini esas aldığı görülmektedir (Doğan, Olcay & Yozgat,2007) Yöneticilerin kararlarını, içinde buldukları kültüre ait değerlerin etkilediği tüm açıklama ve araştırmalardan sonra net olarak görülebilen bir gerçektir. Dr Thomas Gordon Ne Tür Bir Kurum İstiyorsunuz? Başlığı altında liderin, liderlik şeklinin kurumun psikolojik iklimini belirlediğini söyler (Gordon, 1997). İnsanlar başlangıçta değerli nedenleri izlemezler. Onlar, bunları ortaya koyan değerli liderleri izlerler (Maxvell, 1999). Okulları yönetenlerin ve okullarda çalışanların benimsedikleri değerler, elbette davranışlarına yaşamlarına, bakış açılarına yansır.

Okullar söz konusu olduğunda değerlerin, bireysel ve mesleki olarak ele alınması, bu değerlerin sonuçlarının ve eğitimin yönetilmesi sürecinde neden önemli olduklarının araştırılması önemlidir. Turan'a göre bireylerin sahip oldukları temel bireysel değerler, bunların iş ortamındaki yansımaları olan işle ilgili değerler, okul kültürünün bir parçası olan çeşitli örgütsel değerler ve her bir mesleğin kendi üyeleri tarafından içselleştirilmesi gereken mesleki değerler; bireylere iş içinde doğru veya yanlış olan çeşitli durumlar hakkında rehberlik etmekte, onların iş içindeki çeşitli uyaranlara ilişkin algılarını, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Turan, 2014). Bireysel değerlerin kişiden kişiye değişiklik gösterdiği sonucuna önceki başlıklarda değinilmişti. Çalışanların sahip oldukları değerlerin birbirleriyle, yöneticiyle ve kurumla özdeşleşmesinin de yine kurum açısından olumlu sonuçlanabileceği de dile getirilmişti. Diğer meslek gruplarında olduğu gibi öğretmenlerin de etik ilkeler çerçevesinde yetiştirilmesi ve onlara mesleki değerlerin kazandırılması hizmet öncesi eğitim sürecinde başlamakta, mesleğe girdikten sonra ise örgütsel sosyalleşme süreci boyunca bu çabalar devam etmekte ve bu mesleki değerler ile öğretmenlerin bireysel değerleri uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır (Turan, 2014).

Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında tüm görüşlerin, özellikle belirli bir birikime, vizyona sahip bir okul müdürünün liderliğinin önemi konusunda birleştiği görülmektedir. Müdürün, değerlere dayalı bir yönetim şeklini benimsemesi için kişisel değerlere sahip olması, bu değerlerle kendini ve etrafını motive edebilmesi şarttır.

Kararlı olmak, değişim ve gelişime açık olmak, liderliğini yaptığı grup için ortak hedefler belirlemek, yaratıcı olmak, gelecekle ilgili planlama yapabilmek değerlerle dayalı bir yönetim hedefinde olan lider için olmazsa olmaz şartlar olarak literatürde yerini almıştır.

Değerlere dayalı yönetim ancak liderle mümkündür. Yönetici, formal gücü kullanırken değerlere bağlı kalmayı çok da önemsemeyecektir. Örgütün kişiliğini belirleyen seçimler, genellikle sözlerle ortaya konmaz. Lider, değerlerin tanıtımı ve korunması konusunda bir uzmandır. Değerler, genellikle resmi yazıyla iletilmez. Çoğu zaman hikâyeler, törenler ve mitler gibi yumuşak araçlarla yayılır. Değerlerle yönetim, iş görenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktör, paylaşılan değerlerdir (Vehbi, 2012). Bu durumda değerlere dayalı yönetim, yönetilmesi gereken grubun bireylerine dışarıdan dayatılmamalı, bireylerin bu değerleri benimsemesi sağlanmalıdır. Bu durumda mutlaka ortak bir kültür de oluşmuş olmalıdır.

Yönetim içeriğinde sözü edilen değerlerin tümünün oluşmuş ya da oluşturulmakta olan kültürün bir parçası olması gerektiği sonucuna varılabilir. Formal kurallar, iş gören üzerinde bir coşku oluşturamamaktadır. Değerlerle yönetim tamamen mantık dışı bir yaklaşımı değildir. Bu yaklaşım insanların, ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eder (Vehbi, 2012). Yine bu tespite göre de değerlere dayalı bir yönetim anlayışı benimsemiş olan liderin, yönetimi altındaki bireylerin hem aklına hem de yüreğine hitap etmesi gerekir denebilir. Yani manevi açıdan doyum yaratan her değerın aslında yönetilenin aklına da uyması gerektiği söylenebilir. Bu bileşkenin çoğunluk üzerinde kurulması da her zaman çok kolay olamayacağından, konu burada yönetenin becerileri noktasına dayandığı düşünülebilir.

Değerlerle yönetim, iş görenleri her gün en iyi performansı göstermeye teşvik etmek, iş görenlerin hem para kazanmalarını hem de gurur duymalarını sağlamak ve örgütsel davranışı değer odaklı olarak yönlendirmek amacıyla uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır.

Değerlerle yönetim kişisel ve örgütsel yaşamda önemli görülen değerlerin örgütsel yaşama yön vermesidir (Vehbi, 2012). Bu tespite göre örgüt kültürünü oluşturan tek faktörün değer olmadığı ama önemli belirleyicilerden biri olduğu sonucuna varılabilir. Doğan, Aşkun ve Yozgat'ın sanayi işletmelerindeki yöneticiler

üzerinde yaptıkları kapsamlı araştırmada, ölkemizde yöneticilerin batı kaynaklı ve yerel değerler olmak üzere iki kaynaktan beslendiği, batılılaşma hareketi nedeniyle ikili bir kültür yapısına sahip olduğu ve Türkiye’deki yöneticilerin batıdaki yöneticilere benzer özellikler taşıdığı biçimindeki genel kanı doğrulanmıştır (Doğan vd., 2007). Ancak bu sanayi işletmeleri içerikli bir araştırma olduğu için sadece batı kaynaklı değerler ve yerel değerler ayrımının eğitim alanına bakış açısından ilgi çekici olabileceği söylenebilir.

Okul müdürleri okul kültürünü oluştururken kültürü oluşturan temel değerleri belirlemelidir (Özdemir, 2006). Howard Gardner’in Eğitimi Akıl isimli kitabında altını çizdiği nokta, ‘herkes için eğitim ’in insanoğlunun ‘gerçek güzel ve iyi’ bir dizi başarısına derinlemesine yer vermesinin önemidir (Gardner,2000). Gardner’e göre, ‘Gerçek’, ‘güzel’ ve ‘iyilik’ kavramlarımız, kültürümüzün felsefeye yönelmiş yanlarını yansıtır. Bu durumda gerçek, güzel ve iyi kavramlarını birer değer olarak içeren eğitim yönetimi yöntemlerinin evrensel olduğu söylenebilir (Gardner, 2000).

Eğitim örgütlerinin rasyonellik ilkesine göre kurulup çalıştırılmasını savunmak güçtür fakat eğitim yöneticisi rasyonel karar sürecinden yararlanmak zorundadır. Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler her zaman rasyonel olanları bulamamakta ve seçememektedir. Ayrıca eğitim örgütleri ve yöneticisinin içinde çalıştığı ortamların da karar mantığına aykırı düşen özellikleri diğer örgütlere oranla daha çok kuvvetlidir (Bursalıoğlu, 2014). Bu durumda örgütün yapılanma şekli ve örgütün kendi içindeki yapıların birbiriyle uyumuyla yöneticinin tutumu önem kazanabilir.

Yöneticinin alt grupların birbirine uyum sağlaması için yapacağı baskının dozu ve niteliği de önem kazanabilir. Arzu edilen ve istenen bir özelliğe sahip olan değerler, örgüt üyelerine ortak bir yön verir, günlük davranışlarında onlara kılavuzluk eder. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu değerler davranışlarını anlamada ve değerlendirmede yol göstericilik yapar (Demirtaş & Ekmekyapar, 2012). Bu açıklamalar ışığında liderlerin başında buldukları örgütlerin kültürlerini şekillendirmekten başka görevleri de olduğu görülür. Liderliğini yaptıkları grupların kabul edebileceği, sürekli kendini güncelleyerek sistem oluşturabilecek bir değerler döngüsü yaratmak da liderlerin sorumlulukları arasında bulunmalıdır. Gruba katılan her yeni üyenin yenilik açısından katkı sağlaması da teşvik edilmelidir. Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının çalışması ve yönetilmesi ile ilgili alandır. Yönetim

kurumun tüm üyelerinin etkinliklerini koordine ettiği ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya çalıştığı uzun bir süreçtir.

Yönetimin beş basamağı vardır.

- Yön vermek, amaçları belirlemek,
- İlerlemenin nasıl olacağını ve amaçların nasıl başarılacağını planlamak,
- Amaçlara planlandığı şekilde ulaşabilmek için eldeki kaynakları organize etmek, (insan kaynakları, zaman, materyal kaynaklar)
- Süreci denetlemek, (Başarıları plana göre ölçmek ve gerektiği yerde düzeltici önlemler almak.)
- Kurumsal standartlar koymak ve bu standartları geliştirmek (Bu standartlar öğretmenlere ve diğer çalışanlara ait olabilir (Bridge, 2003).

Eğitim içeriğindeki liderlik söz konusu olduğunda en önemli bölüm, amaçların öğrenme ve öğretme etrafında toplanmış olmasıdır. İlerleme ve gelişmenin merkeze konması, çalışılan örgütün ikliminin hep daha olumluya sevk edilmesi için yapılması gereken çalışmaların ve gelecekle ilgili planların devamlılığı eğitim yöneticisinin kontrolü ve yönlendirmesiyle mümkündür. Şimşek, Etkili liderin niteliklerinden söz ederken;

- Sıradan olanı sıra dışı yapmak,
- Güven oluşturmak,
- Değişimi Yönetmek,
- İnnovasyon,
- Üst düzey performans sahibi olmak,
- Vizyon belirleme,
- Misyon oluşturma,
- Kurum kültürünü oluşturma,
- Etkili karar alma ve zaman yönetimi boyutları üzerinde durmuştur (Şimşek, 2010).

Bu tespit ışığında etkili liderliğin, üzerinde durulmuş önemli başlıklarının pek çok değeri içerdiği sonucuna varılabilir. Sıradan olanı sıra dışı yapma ancak güçlü bir öngörüyle ve insana değer vermeyle mümkündür. Güven, etkili bir okul kültürü içinde liderin oluşturması gereken başlıca iletişim içeriği olarak tanımlanabilir. İnovatif, gelişime açık bakış açısı; üretimi destekler, üst düzey performans sahibi olma özelliği çalışkanlık değerini beraberinde getirir.

Vizyon belirleme ve misyon oluşturma özellikleri her görüş ve düşünceden çalışanı aynı çatı altında toparlayabilmeyi gerektirir. Kurum kültürünün oluşumu da yine bütün bu sayılan özellikler içeriğinde güçlü ve donanımlı bir liderle evrensel değerlere bağlı olarak oluşturulabilecektir. Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan, eğitimin kendine özgülüğüdür.

Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgülüğüdür. Eğitim, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okulun (eğitimin) yönünü tüm toplumsal kurumlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır (Aydın, 2014). Bu durumda, eğitim yönetimi kavramını belirleyen içeriklerin sosyolojik, psikolojik, kültürel, toplumsal, bireysel özelliklerden etkilenen değerler olduğunu düşünebiliriz.

Eğitim yönetiminde yönetim davranışı nasıl olmalıdır sorusuna yanıt aranacak olursa, birlikte çalışma kültürünün geliştirilmesi, çalışılacak alanın uygun ve yeterli şekilde hazırlanması, kullanılacak programların özenle seçilmesi, dünyanın değişimine ayak uydurulabilecek şekilde araştırma ve gelişime hazır olunması, amaçların belirlenmesi, kaynak ve materyallerde yol gösterici olunması noktaları sayılabilir.

2.3.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 olarak Türk Dil Kurumu'nda tanımlanan kültür insanlık için üzerinde sıkça araştırmaların yapıldığı bir konu olagelmiştir.

2.3.1.Kavram olarak kültür. Kültür konusundaki çalışmalar, farklı yaşam tarzlarını esas alarak bunlar arasındaki farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri üzerinde durur. İnceleme çerçevesi, beceri deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değerler ve inançlardır (Doğan ,Olçay&Yozgat, 2007).

Toplumbilim açısından baktığımızda, kültür bir toplumu karakterize eden ortak anlamlar bütünüdür ve o toplumu diğer toplumlardan farklı kılar. Kuşaktan kuşağa geçer ve toplumun karakteri diye tanımlanır. Toplum üyelerinin kabul ettiği ve

toplumda kabul görmüş fikir ve nesnelerin birleşimidir (Çınar, 2013). Kültür, sosyal bilimlerde yer alan tüm disiplinlerin yakından ilgilendiği bir kavramdır. Bazı sosyal bilimciler, pek çok farklı tanımı olan kültür kavramı hakkında ‘bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir ‘ ifadesini kullanmaktadırlar (Doğan, 2013)

Kültür olarak kavramlaştırılan olgu, hayatın her alanı ile ilgilidir ya da hayatın her alanında ilişkin yönleri vardır. Bu durum, kültür kavramının tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Kültür olarak kavramlaştırılan olguyu, inceleme konusu yaptığımızda yapılmış olan tanımlar yetersiz kalmaktadır. Kültür denilen olguyu incelemek durumunda kalanlar, inceleme konusu olacak unsurları kendileri belirlemek durumunda kalmaktadırlar (Doğan,2012). Kültür kelimesi, günlük kullanımda pek çok farklı anlam içerir. Köken olarak cultura sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük Latince colera kökeninden gelmekte olup, ekip biçme anlamında kullanılmaktadır. Kültür sözcüğünün ekin ya da ürün kökeninden gelmesi tesadüf olmamıştır. Bir yaşam biçimini işaret etmektedir (Doğan, 2012). Günümüzde kullandığımız kültür sözcüğü zaman zaman uygarlık kelimesinin yerine de kullanılmaktadır. Kültür kavramı ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi, yüceltilmesi anlamlarından kullanılmıştır. Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olduğu için örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Kültür kavramı da örgüt kavramı gibi bir çok araştırma disiplinine konu olmuş ve bunun sonucunda kültür ile ilgili de pek çok farklı yaklaşım ve farklı tanımlar ortaya çıkmıştır (Bakan& Büyükbeşe, 2004).

Alman dil bilimci etnolog Klemm (1843-52) ise kültür kavramını, uygarlık ve kültürel evrim karşılığı olarak kullanmıştır (Doğan, 2012). Kültür konusunun yönetim ve örgütlenme alanında öne çıkmasında bir takım gelişmeler rol oynamıştır. Yönetim ve örgütlenme alanındaki bilimsel çabalar, geliştirilmiş olan ilke, model, yaklaşım ve kuramlar, genelde geçerli olsalar da bunların evrensel olmadığı, içinde buldukları koşullarla uygun oldukları takdirde gereken yararı sağladıkları anlaşılmıştır (Doğan, 2012). Toplum her özelliğiyle örgüte etki ettiği için kültür kavramı örgütler için de önemli kavramlardandır.

Örgüt, içinde bulunduğu toplumun kültüründen bağımsız bir kültür geliştiremez. Kültür, toplumsal bir yaşam biçimidir. Bu yaşam biçiminin insan-doğa ilişkileri, toplum biçiminde yaşamaktan kaynaklanan insanlar arası ilişkiler ve insan-öte dünyaya ilişkin alanlar olduğunu (Doğan, 2012) Doğan özetlemiştir. Doğan’a göre,

bu sayılanlar kültürün ilgili olduğu temel alanları göstermektedir. Her bir alanla ilgili olarak toplumun ve dolayısıyla toplum üyesi bireylerin temelde yaşamı sürekliliğinin nasıl sağlanacağına ilişkin bilgi, geliştirmiş oldukları kurallar, normlar, düşünceler ve inançlar; özetle toplumsal bir düzen ve düzenin korunmasına yönelik ideolojileri vardır. Bu tespit bizlere kültürün temel öğeleriyle ilgili ipuçları verebilir.

Genel bir tanımla kültür, doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun ortaya koyduğu maddi manevi her şeydir. Bu tanım içinde örf, adet, gelenek ve göreneklerle, yemek yeme alışkanlığı, giyinme diğer bir deyişle insanla ilgili her şey kültürü oluşturmaktadır. Kültür, doğumdan sonra kazanılmakta ve öğrenilmektedir. Öğrenilen bilgilerin ve kazanılan alışkanlıkların kendisinden sonra gelenlere aktarılması işini başarabilen tek varlığın insan olduğu kabul edilmektedir. Bu nedendir ki öğretmenler bu anlamda kültürel mirasın aktarıcıları olarak görülmektedir (Demirel, 1999). Kültürel değerler ve normlar, bireylerin toplum içinde birbirlerine benzer davranışta bulunmalarını sağlayarak toplumun bütünlüğünün korunmasına yardımcı olur. Bunlar, bireylere toplum içinde nasıl davranmaları gerektiği hakkında kullanışlı modeller sunar. Kültürün önemli bir kısmını oluşturan bilgi birikimi ise toplumların gelişmesinde önemli rol oynar. Günümüz modern toplumlarında kültürel birikimin hızlı olması bireylerin günlük yaşantılarında kültürel mirasın tüm boyutlarıyla karşılaşmalarını ve öğrenmelerini olanaksız kılmaktadır. Bu nedenle kültürel mirasın yeni nesillere aktarılması görevi, eğitim kurumları tarafından üstlenilmiştir (Fidan & Erden, 1993). Bu durumda eğitim kurumları, kültürün yaşa ve ihtiyaca uygun olan özelliklerini belirleyerek öğrencilere öğretmekle yükümlüdür. Yani kültürel birikimin toplumun genç bireylerine aktarımı eğitim kurumlarının en önemli işlevlerinden biridir.

Kültürü incelenmeye değer gören ve onu başlı başına bir unsur olarak ele alıp inceleyen bilim sosyal ve kültürel antropolojidir (Leyla et al., 2000). Kültür, bir önceki kuşaktan devralınan ya da karşılıklı ilişki ve etkileşimler sonucu oluşturulan, geliştirilen ve aktarılan tüm ekonomik, dinsel, siyasal, sosyal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, yöntem ve işlevleri, inanç, tutum ve idealleri içeren, maddi ve manevi değerler toplamından oluşan karmaşık bir bütündür.

Sosyoloji literatüründe maddi kültüre teknoloji, manevi kültüre ise değerler kültürü denmektedir (Leyla vd., 2000). Toplumların kültürlerini incelemek için, sahip oldukları değerler kapsamında hareket etmek gerekebilir. Kültür kavramı incelenirken subjektif bir tutum izlenmesi yanlış olabilecektir. İnsan doğuştan getirdiği

yeteneklerinin dışında kalan davranışlarını sonradan, dünyaya geldiği toplum içerisinde öğrenir.

Sosyal bir çevre olmadan, insan belli değerleri olan bir topluluk içinde yaşamadan insan olma özelliğini tam olarak gösteremez. Her insan kendi hayat biçimini, bir toplum ve kültür içinde aktif olarak yaşayarak öğrenir. İnsanın bu yaşama biçimini öğrenebilmesi formal ve informal yollardan olabilmektedir. İnsan, yaşama biçimini, toplumun kültürel değerlerine göre hazırlanmış bir eğitim ile öğrenebilir. Burada eğitimin görevi, hem geçmişten gelen kültürel değerleri yeni kuşaklara aktarmak hem de kültürü geliştirmektir. Küçükahmet ve arkadaşları (2000) ve Terzi (2005) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda; ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut, görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir. Bayanlar çalıştıkları örgütleri daha bürokratik bulmaktadır. Dört kültürel boyut arasında bürokratik kültür hariç olumlu ilişki vardır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında “iş”in “birey”den önce geldiği şeklinde yorumlanabilir. Araştırma sonuçları, daha önce Türkiye’de yapılan araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Bu açıklamalar ışığında kültür kavramının içeriğinde, kurallar sistematliğini, paylaşma, dayanışma ve sosyalliği, din, ahlak, ekonomi ve hukuku, kendine özgüllüğü, bir kuşaktan diğerine aktarılma özelliğini, öğrenilmeyi, bireysel değil toplumsal olmayı, bütünleştiriciliği bulundurması beklenmektedir denebilir. Kültür, topluluk, halklar veya toplumlardaki birleştirici unsurdur. Adeta insanları bir arada tutan zamktır. Kültür sayesinde toplumlari diğer toplumlardan ayırmak mümkündür (Çınar, 2013). Bu tanımdan hareketle toplumların kimlik kazanması için en önemli unsurun kültür olduğu söylenebilir. Bireylerin farkında olarak ya da farkında olmadan yaptıkları tüm faaliyetler de kültürün içeriğini oluşturmaktadır. Kültürün tanımlayıcı ögesi sahip olduğu değerlerdir. Bir kültürün üyelerinin ana görüşleri, ulaşmaya çabaladıkları hedeflerle ilgilidir. Bu hedefe ulaşabilmek için gerekli düşünce, his ve davranışlar edinirler (Çınar, 2013).

2.3.2 Örgüt kültürü - kurum kültürü. Örgütün basit bir tanımını yapmak çok zordur. Örgüt kavramı birçok bilim dalına konu olmuş ve farklı bilim adamları tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken, sosyolojik açıdan örgütler, küçük toplumlar olarak

tanımlanmıştır. Antropoloji ise örgütleri, belli bir kişiliği ve bazı gereksinimleri olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlar (Bakan&Büyükbeşe, 2004). Örgüt Kültürü, yönetim literatüründe yoğun bir şekilde tartışılan bir kavramdır. Özellikle batı iş dünyasının içinde bulunduğu ekonomik sıkıntı ve krizden kurtulmak istediği dönem olan 1960'lı yıllardan itibaren, ayrı bir öneme sahip olmuştur (Bakan,&Büyükbeşe, 2004). Örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişiyle veya grup olarak gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Bu yüzden örgütlenme doğal, doğal olduğu kadar da evrenseldir.

Toplumsal gereksinimleri karşılamak için kurulan örgütler, mal, hizmet, güvenlik, meslek, aracı örgütler olmak üzere beş türde sınıflandırılabilir (Ercan, 2002). Bu açıklamalardan yola çıkarak, bir topluluğun örgüt olarak tanımlanabilmesi için bir amacının olmasının gerektiği, bu amaç için de çalışacak birden fazla bireyin olması gerektiği söylenebilir. Tabi ki bu bireylerin de belirli bir sistem, yönetim ve iş bölümü içinde bir araya gelmeleri gerekmektedir. İnsan, tek başına birçok işin üstesinden gelemez. Herkesin kendine ait alanda çalışması ve başarılı olması aynı zamanda örgütün başarısıdır.

Örgütün var olabilmesi için zorunlu olan üç öğeden birisi, ortak amacı gerçekleştirmek doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli, yeter sayıda bireyin bulunmasıdır. Ortak çabaya katkıda bulunmaya isteklilik, örgüt açısından zorunluluk ifade etmektedir. Bu bağlamda isteklilik, bireyin özverisini, davranışlarını bireysel eğilimlere göre kontrol etmekten vazgeçişini, davranışlarında bireysellikten kurtulmasını ifade etmektedir (Aydın, 2014). Bu bağlamda resmi bir örgütün, örgütü oluşturan birey unsuruyla anımlanacağı düşünüldüğünde insanların birlikte çalışmaya istekli olmalarının yani işbirliğinin ne kadar önemli olduğu bir kere daha anlaşılabilir. Örgütün temel öğelerinden bir diğeri, ortak amaçtır. Çok açıktır ki belirlenmiş bir ortak amaç olmadan, bireyler arası bir işbirliği söz konusu olamaz. Bireylerden beklenenlerin neler olduğu, ancak ortak bir amaç belirlendikten sonra saptanabilir (Aydın, 2014). Bu söylem sonrasında da ortak amacın niteliği, örgütü oluşturan kişiler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ve bu amaca inanıp inanmadıkları soruları önem kazanabilir.

Örgütü oluşturan kişilerin örgüt için taşıdıkları anlam, örgütü ilgilendirir. Kişiler için örgütün kendisine ve yaşam tarzına kazandırdıkları ve sağladıkları önem taşıyor. İletişim, bir örgütün temel öğelerinden üçüncüsüdür. Bireyler arası bir etkileşim

sürecidir. Düşüncelerin, yorumların, buyrukların, haberlerin, açıklamaların ve soruların, bireyden bireye gruptan gruba aktarılma, anlamların ortak kılınma sürecidir (Aydın, 2014).

Son yirmi yıldır, aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır. Yapılan tanımlamalara bakıldığında örgütsel kültürün, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2004). Örgüt kültürünün tanımlanması ve açıklanmasında konunun iki yönü ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün hangi temel öğelerden oluştuğu, diğeri ise örgütün değişimi ve bunu etkileyen faktörlerle ilgilidir (Doğan, 2012). Bursalıoğlu (2002)'ye göre örgüt, bir yapıdır. Yönetim de bu yapıyı işleten süreçtir. Örgüt, üyeleri tarafından oluşturulan bir koalisyon olarak görülebilir. Ayrıca örgüt, bir iletişim ağıdır.

Belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir (Güçlü, 2003). Geniş anlamıyla örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliği belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişimi gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003). Örgütsel anlamda kültür bir örgütü bütünleştiren, paylaşılan felsefeler, beklentiler, tutumlar, normlar, dil, mit, teknoloji, seremoni ve törenleri ifade eden artifaktlar, herhangi bir durumla karşılaşıldığında üyelerin tepkileri ve eylemlerine ilişkin perspektifler, tüm davranışlara rehberlik eden değerler, artifaktların, perspektiflerin, değerlerin özünü oluşturan varsayımlar olarak açıklanabilir (Erçetin, 2000). Artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır (Bakan&Büyükbeşe, 2004). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan normlar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir.

Örgütler, kültür üreten kurumlardır. Her örgüt, kendi kültürünü yaşatmak ve gerektiğinde değiştirmek zorundadır. Örgüt kültürü, anlaşılması mümkün olmayan ve sembollerden oluşan yazılı kurallar dizisi değildir. Örgüt kültürü, planlanabilir, eş güdümlenebilir, denetlenebilir ve değiştirebilir bir özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, örgüt kültürü yönetilebilir (Vehbi, 2012). Örgütsel kültürler, örgüt üyelerinin

davranışlarını etkileme, temel inanç ve değerlerin örgüt üyelerince paylaşılma düzeylerine bağlı olarak güçlü ve zayıf olarak nitelendirilir.

Güçlü örgütsel kültür, iş görenlerin örgütün öz değerlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ima eder. Örgütün kurucusunun, örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadır (Güçlü, 2003). Sistem yaklaşımı açısından konu ele alındığında, her bir sistemin alt ve üst sistemleri olduğu ve bunların işlevleri farklı olsa da birbirlerini etkilediği ve çevrelerinden de etkilendiği bilinmektedir. Bu bağlamda, yönetim de bir sistem olarak ele alınırsa, onun da bir çevresinin (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, teknolojik vb.) olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle, yönetimin örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu gibi, bir alt sistem olarak örgüt kültürünün de yönetim süreci üzerinde etkisi söz konusudur. Çünkü kültür, yönetimi ya da organizasyonları kuşatan en önemli iç ve dış çevre unsurlarından bir tanesidir. Yönetimin bu çevrelere uyum sağlaması, sistemin devamlılığı açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur (Şahin, 2010). Bu durumda örgüte dahil olan bireyler, bu örgüt içindeyken ya da günlük hayatlarında nasıl davranacaklarını üyesi oldukları örgütün ve yaşadıkları toplumun kültürel şekillenmesi yardımıyla öğrenebilirler.

Örgüt yöneticilerinin de örgüt içindeki bireylerin kişisel amaçlarıyla, örgütün amaçlarını ortak noktada buluşturmaları için hem de örgütün amaçlarına daha sağlam ilerlemesini sağlamak için çalışanlarını iyi tanınması, davranışlarını önceden tahmin edebilmesi gerekir. Bunu sağlamanın en iyi yollarından biri de alt kültürleri ve toplumsal kültürü iyi tanıyarak buna göre bir yönetim şekli yaratmasıdır. Bu açıdan bakıldığında kültür kavramı, bireyler, dolayısıyla değerler, yönetim ve yönetsel süreçler üzerinde büyük rol oynamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünün oluşumuna, örgütü oluşturanların, örgütün bir araya gelmesine amaç oluşturan sektörün, yönetim için seçilenlerin, içinde bulunan diğer alt oluşumların, ödül, ceza, empati sisteminin, kullanılan teknolojinin, ülkenin içinde bulunduğu yasalar ve kültür bütününe, sektördeki diğer örgütlerin etki ettiği söylenebilir. İçerik çoğaltılabilir olmakla birlikte göze çarpan temel özellikler bu şekildedir. Kurumlar, hem kendilerini oluşturan iç çevrelerinin hem de etkileşimde

buldukları dış çevrelerinin etik değerleri etkisi altındadırlar. Bu anlamda aşağıdaki unsurlar, kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar.

- 1-) Dini değerler
- 2-) Teknik değerler
- 3-) Ekonomik değerler
- 4-) Sosyal değerler
- 5-) Psikolojik değerler
- 6-) Stratejik değerler
- 7-) Estetik değerler (Erdem & Dikici, 2009)

Çalışanlar, kendilerini diledikleri her şeyi yapabilir hissettiklerinde kuruma karşı sahiplenme duygusu geliştirirler. Yaptıklarına değer verilen, katkılarından dolayı takdir edilen çalışanlar, kuruma karşı tutkuyla bağlılıkları yanında performans artışı da sağlarlar. Kurum kültürü oluşturmada çalışanların katılımı ve tatmin düzeyleri önemlidir. Katılımın ve tatmin düzeyinin ölçüsüne dikkat etmek gerekir. Yenilikleri takip etmek, gelişimlere katkıda bulunmak, işini daha iyi yapmak ve kurumun dışarıya yansımaya artı değer katma adına gönüllü katılımın teşvik edilmesi, diri tutulması yöneticinin işini kolaylaştırır (Şimşek, 2010). Bu söylem değerlendirildiğinde tatmin olmanın ölçütü ne olmalıdır? Sorusu aklımıza gelebilir.

Kurumun çalışanlarına sağladığı maddi manevi haklar ve kurumsal iklimin çalışanların iş tatminlerinde büyük rol oynadığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Kurumsal kültür, duvara asılan posterlerden ve yazılı talimatlardan öte bir şeydir. Kültür, oyunun kendisine göre uygulama imkânı bulduğu, söylenmiş ya da söylenmemiş kurallardan oluşur. Kısaca kültür, nelerin nasıl yapıldığıdır. Mükemmeliyetin takdir edildiği ve kutlandığı ortamlarda kültür başarılı bir şekilde gelişir (Şimşek, 2010). Bu durumda bu tür taltiflerin belirli zamanlarda ve sıkça yapılması, doğru anlarda çalışanların moral motivasyonlarının sağlanması, kuruma katkısı olan kişilerin fark edilerek ödüllendirilmesi, ödüllendirmenin kişiye uygun olarak yapılması, kuruma uzun yıllar emek vermiş bireylerin özel toplantılarda, kendilerini özel hissedecekleri şekilde ödüllendirilmeleri ve tanıtılmaları, çalışanların birlikte zaman geçireceği etkinliklerin düzenlenmesi gibi faaliyetlerin kurum kültürünün oluşumu ve gelişimine katkıda bulunacağı düşünülebilir.

Kurumların kültürel yapılarının oluşmasında toplumsal değerlerin yani ulusal kültürün de önemli bir fonksiyonu vardır. Oluşan kurumsal kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile örtüşmektedir. Toplumda otoriter kişilik rolleri, kurumlarda otoriter

yönetici tipinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Her toplum geleneklerine, tarihsel birikimlerine ve inanç sistemlerine göre farklı etik değerlerle donanmıştır.

2.3.3.Okul kültürü İklim, okul yaşamının psikolojik yönü iken, kültür sembolik yönüdür. Öğretmenler, işe sadece psikolojik gereksinimlerinin sonucu değil, aynı zamanda anlam oluşturucular olarak tepkide bulunurlar. Buna göre okul kültürünün incelenmesi, olayların ve etkileşimlerin nasıl anlamlı olabileceğinin incelenmesi anlamına gelmektedir (Aydın, 2014). Okulların kültürlerinin oluşumunda elbette ki okul yöneticilerinin etkisinin çok olması beklenir. Planlama ve amaç edindirmede yöneticilerin etkileri düşünüldüğünde bireylerin içsel olarak benimsedikleri tek tek değerlerin tümünden farklı bir bütünsel yapı gösterecektir.

Okulların kültürlerini tanımlamak için öğretmenlere şu sorular sorulmalıdır:

- 1-) İş gününüzü okul içinde ve okul dışında olmak üzere betimleyiniz.
- 2-) Zamanınızı ve enerjinizi hangi konularda harcıyorsunuz?
- 3-) Varsayalım ki öğrenciler öğrendiklerini unuttular, öğrencilerin zaman içinde sizin dersinizden neleri hatırlamalarını istersiniz?
- 4-) Sizi etkileyen, hayran olduğunuz, saygı duyduğunuz, haz aldığınız öğrencilerinizi anımsayınız. Bu öğrencilerin ortak özellikleri nelerdir?
- 5-) Sizin okulunuzda bir öğretmenin başarılı olmasının koşulları nelerdir?
- 6-) Yeni öğretmenlere neler söylemek istersiniz?
- 7-) Eski öğretmenlerden ve öğrencilerden neler anımsıyorsunuz?
- 8-) Okulunuzun bazı yönlerini temsil edici bir fotoğraf çekseniz ya da bir resim çizseniz bu neye benzerdi?
- 9-) Öğrenciler nasıl ödüllendirilir?
- 10-) Öğretmenler nasıl ödüllendirilir?
- 11-) Bir öğretmenin başarısız olacağını gösteren davranışı ne olabilir? Yeni bir öğretmenin başarılı olmayacağını gösteren davranışı ne olabilir? (Aydın, 2014).

Bu soruların yanıtları alındığında yapılacak değerlendirme sonucunda kültürle birlikte psikolojik faktörlerin de öne çıktığı görülebilir. Değerlendirmede ikisinin birbirinden ayrılması gerekebilir. Araştırmacının metnin başında söz ettiği iklim ve kültür ayrışımı bu soruların yanıtları iyi analiz edilirse ortaya çıkabilir. Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi

bilen okul yöneticisi, daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir. Yöneticinin okul kültürünün yönetimindeki ilk görevi, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır.

Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Güçlü okul kültürü, bozucu nitelikteki alt kültürlerin oluşmasına olanak sağlamaz (Vehbi, 2012). Bu açıklamalar sonrasında okul yapısı itibarıyla incelendiğinde iletişim açısından resmi olmayan boyutun daha önde olduğu söylenebilir. Bu durumda alt grupların oluşumu, kümeleşme kaçınılmazdır denebilir. Bu kümeleşmenin, gruplaşmanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamakla birlikte eğer güçlü bir okul kültürü yaratılmışsa bu alt grupların da birbiriyle dayanışarak bütün için faydalı işler yapması sağlanabilecektir denebilir. Bu konuda yapılmış olan bir araştırmada konuyla ilgili önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinin davranışlarının etkisi ‘çok’ kategorisinde incelenmiştir fakat bu konuda okul müdürlerinden beklenen davranışlarla yine okul müdürlerinde gözlenen davranışlar arasında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür (Özdemir, 2006). Bu sonuçlar dikkate alınarak, özellikle okul yöneticilerine çalışmalarında yol göstermesi düşünülen bazı açıklama ve önerilerde bulunulmuştur. Bursalıoğlu (2002) ye göre de eğitim, insanları dolaysız olarak ele alan bir girişim, okulda insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür. Eğitim örgütleri, kontrol ve baskı güçlerinin yapısı bakımından diğer örgütlerden farklılaşır. Bu farklılaşma Bursalıoğlu’na göre yönetimde de kendini belli eder.

Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitimin sistemi, amaçları ve yapısı çizer. Okul yönetimini ve içeriğini iyi bilen bir yönetici, okul kavramının amacına uygun olarak devamını sağlayabilir, kendisine bağlı olan yönetmekle yükümlü olduğu grubu en verimli şekilde çalışmaya teşvik eder ve var olan, giderek üzerine eklenen değerlerle birlikte büyüyen kültür yapısı kaynaklarını da eğitimin amaçlarına uygun olarak kullanır. Okul denilen örgütün, en önemli ve açık özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur (Bursalıoğlu, 2002). Bu tespite göre örgüt olarak okulun birey yanının kurum yanından daha ağır basması normaldir. Bir örgüt olan okul, aynı zamanda değer kavramını içerir.

Diğer örgütlere göre eğitilmekte ve eğitmekte olan bireylerden oluşan okul, farklı değerlerin uzlaştırılması için en uygun ortamdır. Bu uzlaşmayı sağlama sırasında

yönetimin temel görevi, toplum çıkarlarına uygun hareket etmesidir. Yine Bursalıoğlu (2002) 'na göre okul örgütünün bir diğer özelliği de örgütün ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkılıdır. Bu karmaşıklık bir yandan eğitimcilerin eleştirilmesini arttırmaktadır. Daha da önemlisi, okulun değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu tespitin değerlendirilmesi sırasında bireylerin eğitim süreçleri içinde yaşama ait edindikleri davranış şekillerinin doğruluğu ya da yanlışlığının zaman içinde anlaşılabilirdiği, hemen fark edilemediği akla gelir ki bu noktada farkındalık sorumluluğu önce yöneticiye sonra aileye aittir.

Okul yöneticisi, diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü, bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından önemini iyi bilen okul yöneticisi daha başarılı bir kültür yönetimi davranışı sergileyebilir (Vehbi, 2012). Bu tespite göre, yöneticinin okul kültürü kavramına sahip çıkarken ve bu süreci kontrol altında tutarken birinci önceliği, oluşumun güçlü kalmasını sağlamak olmalıdır. Okul kültürü oluşumunun gücünü bilmesi ve kullanması sayesinde yıllar içinde oluşturulmuş bu yapıya zarar verecek başka kültürler köklenemez. Okul yapısı içinde alt yapılar tabii ki olacaktır ancak önemli olan bu çeşitli ve sayıca fazla olabilecek yapıyı yarar açısından bir arada tutabilmektir.

Okul kültürü konusunda yapılmış olan araştırmada, bayan öğretmenlerin okul kültürlerinin iş birlikçi yönüne erkek öğretmenlere oranla daha fazla vurgu yaptığı paylaşılmıştır. Erkek öğretmenlerde bu duyarlılığın artırılmasına gereksinim olduğu söylenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik etkisini kullanarak erkek öğretmenlerde bu duyarlılığı arttırabileceği vurgusu yapılmıştır. Bu araştırmaya göre okul kültürünün doğasına yönelik algılamalar, öğretmenlik branşı açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın en belirgin olarak, sınıf öğretmenleri ile teknoloji tasarım, bilgisayar, beden eğitimi, müzik, resim, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenleri arasında kendisini gösterdiği belirtilmiştir. (Demirtaş & Alpay, 2007)

Okul kültürünü belirleyen faktörler, şu şekilde sıralanabilir;

- Okulun yaşı,
- Okulun tarihi gelişim süreci
- Okulun amacı ve hedefleri
- Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi çevre
- Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri

- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim kurumlarının özel olup olmaması
- Eğitim sisteminin yapısı olarak sıralanabilir.(Özdemir, 2006)

Güçlü bir okul kültürü, etkili okul için gerekli olan bir ön koşuldur. Güçlü okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri sonucunda ortaya çıkar. Böyle bir ortamda denetim işlevi de daha az hissedilir (Çelik,2000).

Bazı okullar bünyelerinde zayıf kültürü barındırırlar. Bu tür okullarda, Yönetici, öğretmen, öğrenci arasındaki bağlar zayıflamıştır. Tüm üyeler, birbirlerine karşı düşük beklenti içerisindeyler. Diyalog zayıflamıştır. Motivasyon düşüktür. Üyeler arasında kuşku ve düşmanlı hisleri yaygındır. Yıkıcı çatışmalar artmıştır. Koordinasyon bozulmuştur. Üyeler arasında sevgi saygı zayıflamıştır (Genç, 1993).

Okul yöneticisi sadece, okul kültürünün yönetiminden değil, aynı zamanda denetiminden de sorumludur. Kültürü oluşturmak ve yaşatmak, iyi bir denetime bağlıdır. Ancak bu denetim yazılı kurallara bağlılığı arttırmakla sağlanamaz. Okul kültürüne yerleştirilen değerler ve normlar, güçlü bir denetim mekanizması oluşturur. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yazılı kurallara uyup uymadığını denetleyebilir. Yazılı olmayan kurallar denetlemenin en belirgin yolu, okul kültürünün değerlerine ve normlarına bağlılık derecesini güçlendirmektir (Vehbi, 2012). Bu açıklama sonrasında okul içinde geleneksel sürekliliği olan aktivitelerin oluşturulmasının ve çalışanların bu aktivitelere katılımlarının sağlanmasının, okulun misyon ve vizyonunun, felsefesinin varsa marşının benimsetilmesinin okul kültürünün denetimine ve sürdürülebilmesine etkisi olduğu söylenebilecektir. Son dönem liderlik uygulamalarına bakıldığında öğretmenlerin kendi kurallarını oluşturabilmesine izin veren yönetsel anlayışların okul kültürünün devamlılık denetimini zorlaştırdığı da söylenebilir.

Araştırmalar, eğitim örgütlerinde, örgüt havasının yapısından daha önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Hâlbuki bilimsel işletmecilik, sadece işi hareket noktası almakla, hava kadar yapıyı da ihmal etmiştir. Eğitim örgütlerinde iş analizi ve tanımlaması, sanayi kurumlarında olduğu kadar kesinlikle yapılamaz. Çünkü eğitimde

iş uzmanlaşması sanayideki kadar ileri değildir ve olması da doğru değildir. Bu yüzden eğitim örgütleri sadece iş ilkesine göre boyutlaştırılmaz. Zaten eğitim sistemlerinin önce parçalarını kurmak, sonra bunları bütünleştirmeye çalışmak zordur. Başarılsa bile sistemin bazı nitelikleri kaybolur (Bursalıoğlu, 2014).

Bursalıoğlu'nun bu sonucundan hareketle öğretmenlerin ilgili oldukları alanlarda gelişime devam etmeleri için iş uzmanlaşmalarının kesin şekillerde oluşmaması, gelişimin sürekliliği açısından da gerekli bir örgüt özelliği oluşturmaktadır. Örgütlerde, uyum sürecinin altında genellikle kuvvet etkeni bulunmaktadır. Örgütte değişik uyum biçimleri, örgütün özelliklerini ve hatta türünü belirttiğine göre eğitim yöneticisi bu biçimler konusunda bilgili ve dikkatli olmalıdır. Genellikle okullarda zordan bir uyum aracı olarak yararlanıldığı inkar edilemez. Bu yararlanma derecesinin okulun düzeyi ile ters orantılı olduğu da bir gerçektir.

Örgüt içinde değişik grupların uyum türleri farklı olabilir. Çünkü yönetim bunların uyumunu sağlamak için farklı araçlar kullanabilir (Bursalıoğlu, 2014). Bu tespate göre; okullarda farklı paydaşlar olan öğretmenlerin ve öğrencilerin de genel değerler ve mesleki değerlerden farklı oranlarda etkilendikleri söylenebilir. Bu durumda okul kültürü içinde de yönetimin (yöneticilerin) görevi ceza ya da ödül yoluyla bu farklı grupların birbiriyle uyumunu sağlamaktır. Okulun tümü ele alındığında öğretmenler dışında kalan diğer çalışanların da uyum sürecin içinde kendi değerleri doğrultusunda bulunacağı göz ardı edilmemelidir. Yani okul içinde yer alan öğeler birbirlerinden farklı olan değerlerin doğru yönetilmesi sayesinde elde edilecek uyumla bir kültür oluşturabilirler. Okul kültürü, yönetici ve öğretmenlerin davranışlarına yön veren paylaşılan değerler ve anlamlar bütünüdür (Çelik, 2004). Akdoğan (2002) ve Sezgin (2010) araştırmalarının sonuçlarında, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığı ise bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilidir. Regresyon analizi sonuçları, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur (Korkmaz, 2005).

Devam bağlılığının tek anlamlı yordayıcısı bürokratik kültür boyutudur. Başarı kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının ve kültürünün geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır. Okul örgütünün en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece

okulun birey boyutu, kurum boyutundan daha duyarlı, gayri resmi yanı, resmi yanından daha ağır, sosyal yönü bürokratik yönünden çok fazla, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Ercan, 2002). Bu durumda sosyal ilişkiler ve çoklu değerler ve ortaya çıkan bireyin toplumda değerlendirilme zorluğu, okul örgütlerinin en önemli ve diğer örgütlerden ayrılan özelliklerini oluşturmaktadır. Konunun diğer bir önemli boyutu da okul kültürünün çevreye tanıtılmasıdır. Okul, kendini kültürüyle çevreye tanıtır. Okulun kendini çevreye tanıtması, okul kültürü yönetiminin bir alt sürecidir (Vehbi, 2012). Okulların, toplumsal işlevleri dolayısıyla çevreye sunabilecekleri sanat, spor, kültür değerleriyle dolu olmaları gerekliliği düşünülmektedir. Böylece içinde buldukları çevreye de oluşum sebeplerine uygun olarak hizmet verebilecekler, gençleri ve ebeveynleri yönlendirebileceklerdir. Bunun da ancak okulun bu hizmetlere uygun bir kültür donanımı içinde olması ve bunu bulunduğu çevreye tanıtabilmesiyle mümkün olduğu söylenebilir. Okulun çalışanları ve diğer üyeleri, okulun kültürünü tanıdıkça ve kendileriyle özdeşleştirdikçe oluşuma daha çok sahip çıkabilirler.

(Demirtaş & Ekmekyapar, 2012) 'ın araştırmalarının bulguları, okul yöneticisinin sahip olduğu bireysel ve örgütsel değerlerin okul kültürü üzerindeki etkisini ampirik olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin kendilerine özgü ve başkaları tarafından da onaylanabilecek ve örnek alınabilecek bireysel ve örgütsel değerler geliştirmeleri ve yönetim uygulamalarını bu değerler doğrultusunda gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Yöneticinin bu değerleri, aracı değişken olan okul kültürü aracılığı ile nihaî amaç olan öğrenci performansını olumlu yönde etkilemesi kaçınılmaz görünmektedir.

Fırat (2007) çalışmasında Okul müdürü atanmasında müdür adaylarının demokratiklik düzeylerinin dikkate alınıp, sisteme girmiş olan okul müdürlerin de demokratik düşünmeyi geliştirici eğitim sürecinden geçirilebileceğini belirtmiştir. Fırat aynı çalışmasında hem okul kültürü hem de okul iş görenlerinin değer sistemlerinin nitel yöntemler kullanılarak da araştırılması gerektiğini, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin değer sistemlerinin okulun etkililiği üzerindeki etkisi araştırılabileceği üzerinde durmuş, okul kültürü ile okulun etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabileceği, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin değerleri ile okulun öğrencilerinin, velilerinin değerleri arasında uyum olup olmadığı ortaya çıkarılarak, bu grupların değerleri arasındaki uyum düzeyinin örgütsel çıktıyı nasıl etkilediği üzerinde durulabilir şeklinde önerilerde bulunmuştur.

Yılmaz (2007) okul yöneticilerinin, okulları değerlere göre yönetmesi okulların amaçlarına ulaşmasında değerlerden yararlanılması, çalışanların çabalarına değer verilmesi, çalışanların değerlerinin ve örgütsel değerlerin yönetime katılması gibi açılardan önem taşımaktadır

Destek Kültürü işbirliği ve güven öğelerine dayalıdır. Örgüt üyeleri birbirlerine bağlıdır. Beklentiler yüksektir ve sorunların çözümü hızlıdır. Yapılanmalar işlevseldir. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma ve bağlılık söz konusudur. Örgütte tüm bireylere değer verilir. Hızlı ve çözümcül denetim söz konusudur (Terzi, 2005).

Bürokratik Kültürün yasal bir içeriği vardır. Kontrol, kural ve standart öğelerine dayalıdır. Merkezi otorite ağır bastığı için güç ve rol odaklıdır. Makro düzeyde ele alındığında ülkeyi yöneten kurumların ortak değerleri olarak değerlendirilebilir. Mikro düzeyde belli bir kurum açısından ele alınabilir. Değer ve tutumlardan söz edilebilir. Bu kültür tipi aynı zamanda ülke vatandaşlarının kamuya bakışını da kapsar (Demir, 2011).

Başarı Kültüründe işlerin içselleştirilerek yapılması söz konusudur. Başarı odaklı üyeler desteklenir. Kurallar ikinci plandadır. Amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi önemlidir. Problemlerin önceliklerine göre, hızlı ve hümanist şekilde çözümü beklenir. Başarı kültürünün hakim olduğu örgütlerde üst yönetim, kısa vadeli planlarla ilgilenmez. Stratejik ve uzun vadeli planlamalara önem verir. Komiteler söz konusudur. Bürokrasi kısmen vardır ama daha esnektir (Terzi, 2005).

Görev Kültürü örgütsel amaç odaklıdır. İş merkezlidir. Bireyler arasındaki iletişim, iş amaçlarıyla sınırlı olup, çalışanların bir araya gelme nedeni yapılması beklenen iş ve çalışılan alandır. İnsanlar arasındaki iletişim çok samimi değildir. Formal bir iletişim baskındır. Görevlerin gerçekleşmemesi durumunda çözümler bireysel mutluluğu değil kurumsal hedefleri korur şekildedir (Koşar & Çalık, 2011).

Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği konuları ile birlikte araştırmanın sınırlılıkları ve çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği için hangi yöntemlerin kullanıldığı açıklanmıştır.

3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, resmi ve özel ilk ve ortaokullarda çalışmakta olan yöneticilerin ve öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim ve okul kültürü ile ilgili algıları arasındaki ilişkinin ele alınarak değerlendirildiği tarama modeli ile betimsel düzeyde nicel bir çalışmadır. Betimsel yöntemler, ilgilenilen ve araştırılmak istenen problemin mevcut olan durumunu ortaya koymaya yöneliktir. Bu yöntemlerin en temel özelliği mevcut hâlihazır durumu kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi çalışmaktır (Sönmez & Alacapınar, 2011). Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Çalışma Grubu

Araştırma evreni, İstanbul ilindeki resmi ve özel ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki yedi devlet okulu, yedi özel okulda çalışan 14 yönetici 537 öğretmen oluşturmuştur. Bireylerin eşit seçilme şansına sahip oldukları basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılması amaçlanmıştır; ancak belirli bir sürede amaçlanan sayıda okula ulaşamadığı için amaçlı örnekleme yönteminden kolay erişilebilir örnekleme kullanılmıştır. Çalışanların 291'i devlet okullarında, 260'ı özel okullarda görev yapmaktadırlar.

3.3. Verilerin Toplanması

Çalışmaya dahil edilen özel ve devlet okullarında görev yapan okul müdürleriyle görüşülerek araştırmanın amacı paylaşılmıştır. Öncelikle Beşiktaş İlçesinde bulunan okullar çalışılmak istense de, yeterli sayıda okula ulaşamadığı için, diğer ilçelerden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile okullar dahil edilerek 14 okul belirlenmiştir. Bu okulların okul müdürlerinden, kendilerinin, müdür yardımcılarının

ve öğretmenlerin Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği, Okul Kültürü Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formunu doldurmaları istenmiştir. Kasım 2016 ile Şubat 2017 tarihleri arasında geri dönen toplam 551 anket değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmaya dahil olan 551 kişiye ait demografik bilgiler, aşağıdaki tablolarda paylaşılmıştır.

Tablo 3

Katılımcı Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

		n	%
Cinsiyet	Kadın	384	69,7
	Erkek	167	30,3
Toplam		551	100

Katılımcı bireyler cinsiyet yönünden incelendiğinde toplam 551 katılımcının %69,7 sini oluşturan 384 katılımcının kadın, % 30,3 ünü oluşturan 167 katılımcının erkek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4

Katılımcı Bireylerin Görevlerine Göre Dağılımları

		n	%
Görevi	Müdür	14	2,5
	Müdür Yardımcısı	16	2,9
	Öğretmen	478	86,8
	Rehber	43	7,8
Toplam		551	100

Araştırmaya katılan bireylerin % 86,8 ini temsil eden 478 kişinin görevinin öğretmen olduğu ve katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Yönetici – İdareci olarak tanımlanan müdür ve müdür yardımcısı toplam 30 katılımcı ile %5,4 e tekabül etmektedir. Rehber öğretmenler ise 43 katılımcı ile % 7,8 oranında temsil edilmektedir.

Tablo 5

Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Yıla Göre Dağılımları

		n	%
Çalıştığı Yıl	0-5	179	32,5
	6-10	135	24,5
	11-15	90	16,3
	16-20	63	11,4
	+20	84	15,2
Toplam		551	100

Katılımcıların çalıştığı yıl incelendiğinde 0-5 yıl aralığında olan %32,5 ile 179 kişi, 6-10 yıl aralığında olan % 24,5 ile 135 kişi, 11-15 yıl aralığında olan % 16,3 ile 90 kişi, 16-20 yıl aralığında olan %11,4 ile 63 kişi, 20 yıl üstü olan % 15,2 ile 84 kişi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6

Katılımcı Bireylerin Gelirlerine Göre Dağılımları

		n	%
Gelir	0-2500 TL	89	16,2
	2501-3500 TL	285	51,7
	3501-4500 TL	147	26,7
	+4500 TL	30	5,4
Toplam		551	100

Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde en yüksek oranın 285 bireyin karşılığı % 51,7 ile 2500 – 3500 TL aralığında olduğu görülmektedir. Takip eden gelir düzeyi 3500- 4500 TL aralığında olan % 26,7 ile 147 katılımcıdır. Bu oranları 0-2500TL aralığında olan % 16,2 lik 89 katılımcı ve 4500 TL üzeri geliri olan % 5,4 lük 30 katılımcı takip etmektedir.

Tablo 7

Katılımcı Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

		n	%
Medeni Durum	Evli	345	62,6
	Bekâr	206	37,4
Toplam		551	100

Araştırmaya katılmış olan bireylerin % 62,6 sı olan 345 inin evli, % 37,4 ü olan 206 sının bekâr olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8

Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Dağılımları

		n	%
Çalıştığı Okul Türü	Devlet	291	52,8
	Özel	260	47,2
Toplam		551	100

Katılımcıların % 52,8 ini temsil eden 291 kişinin devlet okullarında % 47,2 sini temsil eden 260 kişinin ise özel okullarda görev yaptığı görülmektedir. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu 2015-2019 stratejik planda örgün eğitim olarak 101.888 öğretmenin devlet kurumlarında 25.846 öğretmenin ise özel kurumlarda görev yaptığı belirtilmiştir

Tablo 9

Katılımcı Bireylerin Branşlarına Göre Dağılımları

		n	%
Branşı	Sınıf	200	36,3
	Rehberlik	37	6,7
	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	40,8
	Beden Eğitimi-Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	16,2
Toplam		551	100

Katılımcıların branşları incelendiğinde % 40,8 e karşılık gelen 225 kişi ile en fazla Türkçe- Matematik- Fen - Sosyal Bilgiler – İngilizce - Din Bilgisi grubu öğretmenlerinin olduğu görülmektedir. Bu gurubu % 36,3 oranı ve 200 kişi ile sınıf öğretmenleri izlemektedir. Bu durumun araştırma uygulamalarının ilk ve ortaokullarda yapılmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin ardından % 16,2 / 89 kişi ile Beden Eğitimi - Görsel Sanatlar – Müzik - Bilişim Teknolojisi grubu öğretmenleri, son olarak % 6,7 oranına karşılık 37 Rehber öğretmen olduğu belirlenmiştir.

3.3.1. Veri toplama araçları. Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin değerlere dayalı yönetim algılarını ölçmek için veri toplama aracı olarak Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği ve okul kültürü algılarını ölçmek için Okul Kültürü Ölçeği olmak üzere iki ayrı ölçek formu kullanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenmesi için de yedi soruluk bir bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda katılımcılara, cinsiyetleri, görevleri, kıdemleri, gelirleri, medeni durumları, çalıştıkları okul türü ve branşlarıyla ilgili sorular yöneltmiştir.

Değerlere Dayalı Yönetim (DDYÖ) Ölçeği Yılmaz tarafından geliştirilip geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan bir ölçektir (Yılmaz, 2006). Yılmaz tarafından öğretmen formunun güvenilirlik analiz sonucunda, Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı 94, yönetici formunun güvenilirlik analiz sonucunda Cranbach Alpha Güvenirlik Katsayısı 96 olarak belirlenmiştir. Ölçekte kullanılan yanıtlama sistemi (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşan 5’li Likert’tir. Tek faktörden oluşan ölçekte bulunan maddelerden 15. soru ters olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10

Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğinde Kullanılan Aralıkların Değerleri

Verilen Aralık	Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği Seçenekleri	Aralık Değeri	Aralık Tanımı
5	Tamamen Katılıyorum	5,00 – 4,21	Çok Yüksek
4	Çok Katılıyorum	3,41 – 4,20	Yüksek
3	Orta Derecede Katılıyorum	2,61 – 3,40	Orta
2	Az Katılıyorum	1,80 – 2,60	Düşük
1	Hiç Katılmıyorum	1,00 – 1,79	Çok Düşük

Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) Terzi (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirilirken OKÖ'nin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi yöntemi uygulanmış, faktör analizinin yorumlanabilir olduğuna KMO (Kaiser –Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett Testi sonuçlarına bakılarak karar verilmiştir. Yine Terzi tarafından güvenilirlik için iç tutarlık katsayıları (cronbach alpha) hesaplanmış, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ve araştırma bulguları için aynı örneklem kullanılmıştır. OKÖ'de yer alan faktörlerden birincisi *Destek* (7.,10.,11.,16.,18.,24.,26.,27. sorular), ikincisi *Başarı* (9.,17.,21.,22.,25.,28.sorular), üçüncüsü *Bürokratik* (8.,12.,13.,14.,15.,19.,20.,23.,29. sorular), dördüncüsü *Görev* boyutlarını (1.,2.,3.,4.,5.,6. sorular) ifade etmektedir. OKÖ, 1-2-3-4-5 biçiminde artan bir surette puanlanmış, 5'li Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. ÖKÖ'nin güvenilirliği, iç tutarlık katsayısı ile incelenmiştir. Birinci alt boyut ilişkin CA katsayısı, 88 , ikinci alt boyuta ilişkin CA katsayısı, 82, ,üçüncü alt boyuta ilişkin CA katsayısı 76, dördüncü alt boyuta ilişkin CA katsayısı 74'tür. Ölçeğin bütün olarak CA katsayısı 84 olarak hesaplanmıştır. (Terzi, 2005)

Tablo 11

Okul Kültürü Ölçeğinde Kullanılan Aralıkların Değerleri

Verilen Aralık	Okul Kültürü Ölçeği Seçenekleri	Aralık Değeri	Aralık Tanımı
5	Her zaman	5,00 – 4,21	Çok Yüksek
4	Çoğunlukla	3,41 – 4,20	Yüksek
3	Bazen	2,61 – 3,40	Orta
2	Nadiren	1,80 – 2,60	Düşük
1	Hiçbir zaman	1,00 – 1,79	Çok Düşük

3.3.2. Veri analiz işlemleri. Katılımcılardan elde edilen nicel verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Katılımcılardan toplanan demografik özelliklerin ve ölçeklerin düzeylerinin tespiti için frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Veri analizlerinde Spearman Korelasyon testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Regresyon testi yapılmıştır. Spearman korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi amacıyla kullanılan test tekniğidir (Karasar, 2006). Mann Whitney U testi; bağımsız iki grubun nicel bir değişken

açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniği, Kruskal Wallis testi ise; bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir (Karasar, 2006). Çalışmada ölçek puanları arasındaki ilişki Spearman Korelasyon testi ile, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2014). Değerlere Dayalı Yönetimin Okul Kültürüne etkisini belirlemek için Regresyon analizi yapılmıştır. Ortalamalar yorumlanırken 4,21-5,00 aralığı “çok yüksek”, 4,20-3,41 aralığı “yüksek”, 2,61-3,40 aralığı “orta”, 1,80-2,60 aralığı “düşük”, 1,00-1,79 aralığı “çok düşük” olarak değerlendirilmiştir.

3.3.3 Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği. Bu bölümde Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik işlemleri belirtilecektir

3.3.3.1 Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açıklayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000)

DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987) (Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (RMSEA) (Büyüköztürk, Akgün, Kahveci, & Demirel, 2004; Munro, 2005; (Schreiber, N. & King, E. A., 2006;

Schumacher & Lomax, 2010; Waltz, Strickland, & Lenz, 2010). Çalışmada DFA analizi AMOS 21.0 programı ile yapılmış ve faktör yapıları incelenmiştir.

Tablo 12

Uyum İndeksleri Değerlere Dayalı Yönetim

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3,542
GFI > 0.90	0,898
AGFI > 0.90	0,869
CFI > 0.90	0,924
RMSEA < 0.08	0,068
RMR < 0.08	0,042

Değerlere Dayalı Yönetim ölçeğinin DFA uyum indekleri incelendiğinde; χ^2/sd , CFI, RMSEA ve RMR indeksleri tam sağlanmış olup, AGFI ve GFI indeksleri uyum kriterine çok yakın değerdedir.

Tablo 13

Uyum İndeksleri Okul Kültürü

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3,879
GFI > 0.90	0,850
AGFI > 0.90	0,819
CFI > 0.90	0,870
RMSEA < 0.08	0,072
RMR < 0.08	0,093

Değerlere Dayalı Yönetim ölçeğinin DFA uyum indekleri incelendiğinde; χ^2/sd , RMSEA ve RMR indeksleri tam sağlanmış olup, GFI, AGFI ve GFI indeksleri sağlanma kriterine çok yakın değerdedir.

3.4. Sınırlama ve Sınırlandırmalar

Bu araştırmada İstanbul ili içinde devlet okullarında ve özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim algısı ile okul kültürü arasındaki

ilişki incelenmiştir. Araştırma, çeşitli bölgelerde az sayıda özel okul ve az sayıda devlet okulunda çalışan yönetici ve öğretmene anket uygulanması suretiyle yürütülmüş olması ve anketlerin kişisel algıya dayanması gerçeği nedeniyle belirli sınırlılıklar taşımaktadır.

1. Çalışma yedi özel okul okulda ve yedi devlet okulunda uygulanmıştır.
2. Öğretmenler ve yöneticiler, iş yoğunlukları nedeniyle anket sorularını ve ölçekleri aceleyle uygulamışlardır.
3. Anketin belirli bir sürede tamamlanması gerekmiştir.
4. Basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılması amaçlanmıştır ancak belirli bir zaman diliminde hedeflenen sayıda okula ulaşamadığı için amaçlı örnekleme ve kolay erişilebilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde, katılımcılardan Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği, Okul Kültürü Ölçeği yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgular üzerinde yapılan açıklama ve yorumlara yer verilecektir

4.1. Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

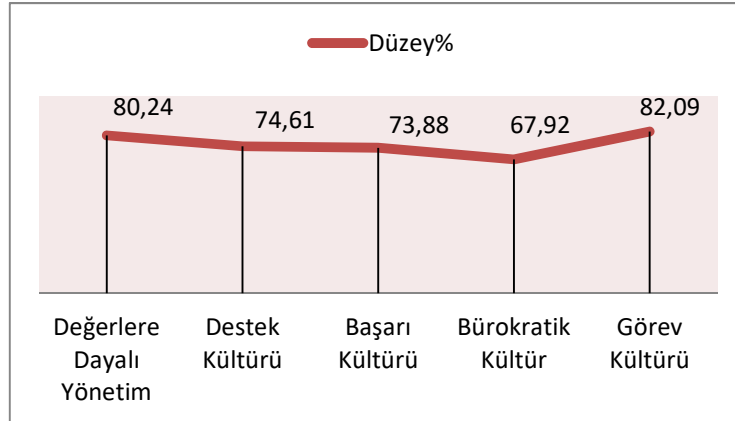
Veri toplamada kullanılan her iki ölçeğe ait betimleyici istatistikler yapılmış ve Tablo 14’te bulgular gösterilmiştir:

Tablo 14

Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=551	Minimum	Maksimum	Ortalama	Düzyey%
Değerlere Dayalı Yönetim	41	125	100,30	80,24
Destek Kültürü	9	40	29,84	74,61
Başarı Kültürü	6	30	22,17	73,88
Bürokratik Kültür	16	45	30,56	67,92
Görev Kültürü	9	30	24,63	82,09

Katılımcı öğretmenlerin; Değerlere Dayalı Yönetim puan ortalaması 100,30, Destek Kültürü puan ortalaması 29,84, Başarı Kültürü puan ortalaması 22,17, Bürokratik Kültür puan ortalaması 30,56, Görev Kültürü puan ortalaması 24,63’tür.



Sekil 1 Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

Tablo 15

Ölçek Puanlarının Normallığı

	İstatistik	P
Değerlere Dayalı Yönetim	0,952	0,000
Destek Kültürü	0,959	0,000
Başarı Kültürü	0,958	0,000
Bürokratik Kültür	0,991	0,002
Görev Kültürü	0,954	0,000

Tabloda ölçek puanlarının normallik analizi sonuçları görülmektedir. Ölçek puanları için yapılan Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre; Ölçek puanları normal dağılım göstermediklerinden ($p < 0,05$) karşılaştırma analizlerinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

4. 2. Değerlere Dayalı Yönetim (DDY) Ölçeğine Ait Bulgular

Bu bölümde Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğine katılımcılar tarafından verilen cevapların analizi yapılmaktadır. Bu bulgular, 1. Araştırma sorusuna yanıt vermektedir.

Tablo 16

DDY Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=551	Minimum	Maksimum	Ortalama	Düzyey%
Değerlere Dayalı Yönetim	41	125	100,30	80,24

Ölçeğin toplam puanı 125, minimum puanı 41 ve ortalama puanı 100,30 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin tümüne olan katılım ortalaması 4,04 olarak belirlenmiş, bu durum katılımcıların Değerlere Dayalı Yönetim ölçeği ifadelerine “yüksek” oranda algıladıkları biçiminde değerlendirilmiştir.

4.2.1. Değerlere dayalı yönetim ölçeği maddelerine ilişkin ortalama algı değerleri. Katılımcıların Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği ifadelerine vermiş oldukları yanıtların demografik değişkenlere göre ortalama değerleri ve karşılığı algı düzeyleri incelenmiştir.

Tablo 17

Katılımcı Bireylerin Cinsiyetlerine Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Cinsiyet	Kadın	384	4,05	0,64
	Erkek	167	4,00	0,68

Katılımcı bireylerin her iki cinsiyet grubunda da Değerlere Dayalı Yönetim ölçeğine yönelik algı düzeyleri “yüksek” olarak belirlenmiştir.

Tablo 18

Katılımcı Bireylerin Görevlerine Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Görevi	Müdür	14	4,48	0,47
	Mudur Yardımcısı	16	4,03	0,64
	Öğretmen	478	4,04	0,63
	Rehber	43	3,81	0,82

Katılımcıların görevlerine göre Değerlere Dayalı Yönetim ölçeğine algı düzeyleri incelendiğinde Rehber Öğretmenler, Öğretmenler ve Müdür Yardımcılarının “yüksek” düzeyde, Müdürlerin ise “çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin çok yüksek düzeyde olmalarının yönetim organizasyonunun en tepesinde olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 19

Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Yıla Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Çalıştığı Yıl	0-5	179	4,00	0,69
	6-10	135	3,97	0,65
	11-15	90	3,89	0,70
	16-20	63	4,13	0,54
	+20	84	4,30	0,52

Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Yıla Göre Değerlere Dayalı Yönetim ölçeğine (DDY) Yorumlarının Ortalama Değerleri incelendiğinde 20 yıl üzerinde çalışma yılı olan bireylerin “çok yüksek” düzeyde oldukları belirlenmiştir. Bu çerçevede çalışma yılı artıp, yıla bağlı tecrübe fazlalaştıkça değerlerin fazlaca içselleştirildiği yorumu yapılabilir. Diğer yandan yirmi yıl ve altı çalışma yılına sahip katılımcıların “yüksek” düzeyde oldukları görülmüştür.

Tablo 20

Katılımcı Bireylerin Gelir Durumuna Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Gelir	0-2500	89	4,09	0,64
	2501-3500	285	4,00	0,68
	3501-4500	147	4,07	0,58
	+4500	30	4,01	0,77

Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğinde, çalışanların gelir farklılıklarının olmasına rağmen tüm gelir gruplarının ölçeğe ilişkin algı durumlarının “yüksek” olduğu görülmüştür. Bu bağlamda gelir durumunun değerlere dayalı yönetime olumsuz etkisinin olmadığı yorumu yapılabilir

Tablo 21

Katılımcı Bireylerin Medeni Durumuna Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Medeni Durum	Evli	345	4,07	0,64
	Bekâr	206	3,97	0,66

Hem bekâr hem de evli katılımcıların Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğine “yüksek” oranda katıldıkları ve algıladıkları belirlenmiştir.

Tablo 22

Katılımcı Bireylerin Çalıştığı Okul Türüne Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Çalıştığı Okul Türü	Devlet	291	4,13	0,57
	Özel	260	3,92	0,72

Devlet ve özel kurum çalışanlarının Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğine “yüksek” oranda algıladıkları belirlenmiş olsa da devlet kurumu çalışanlarının daha yüksek ortalama puanına sahip olmaları devlet okullarının devlet markasındaki köklü geleneklere sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir

Tablo 23

Katılımcı Bireylerin Branşına Göre DDY Ölçeği Algılarının Ortalama Değerleri

		n	Ort.	ss
Branşı	Sınıf	200	4,06	0,64
	Rehberlik	37	3,65	0,84
	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	3,99	0,64
	Beden Eğitimi-Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	4,26	0,54

Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeğine Sınıf, Rehberlik, Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi öğretmenlerinin “yüksek” oranda algıladıkları görülmüştür. Beden Eğitimi-Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin ise “çok yüksek” oranda algıladıkları belirlenmiştir. Bu grup öğretmenlerin derslerinin uygulamalı alanlarda olduğu, bu durumun orana etki ettiği düşünülmektedir.

4.3. Okul Kültürü Ölçeği Analiz Sonuçları

Destek kültüründe örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılığın söz konusu olduğu, yine örgüt üyeleri arasında güven, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan şeyleri korumak esastır (Terzi, 2005).

Başarı kültürünün ön plana çıktığı örgütsel kültürlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda tutulduğu ve bireysel sorumluluğa önem verildiği, problemlerin uygun bir biçimde çözümlendiği ve işini başarı ile yapan üyelerin desteklendiği görülür (Terzi, 2005) (Pheysey, 2003).

Bürokratik Kültürde yönetim süreci için ayrıntılı tanımlamalar yapılır ve kontrol amacıyla kullanılır. Süreç içerisinde kuralların ve standartların takip edilmesi için güçlü vurgular olmakla birlikte kişisel ilişkilerden arındırılmıştır (Terzi, 2005)

Görev kültürüne sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen her şey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır (Terzi, 2005).

Tablo 24

Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

n=551	Minimum	Maksimum	Ortalama	Düzyey%
Destek Kültürü	9	40	29,84	74,61
Başarı Kültürü	6	30	22,17	73,88
Bürokratik Kültür	16	45	30,56	67,92
Görev Kültürü	9	30	24,63	82,09

Okul Kültürü Ölçeğinin toplam puanı 145, en az puan 40 en çok puan olarak da 145 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin tümüne olan katılım ortalaması 3,73 olarak belirlenmiş, bu durum katılımcıların Okul Kültürü ölçeği ifadelerini “yüksek” oranda algıladıkları biçiminde değerlendirilmiştir.

Okul Kültürü ölçeğine ait alt faktörlerden Destek Kültürü Faktörü ifadeleri katılım oranı 3,72 ile “yüksek”, Başarı Kültürü Faktörü ifadeleri katılım oranı 3,69 ile “yüksek”, Bürokratik Kültür Faktörü ifadeleri katılım oranı 3,41 ile “yüksek” ve son olarak Görev Kültürü Faktörü ifadeleri katılım oranı 4,10 ile “yüksek” olarak belirlenmiştir.

4.3.1. Cinsiyete göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 25

Cinsiyete Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Cinsiyet	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	Kadın	384	3,70	0,83
	Erkek	167	3,80	0,72
Başarı Kültürü	Kadın	384	3,68	0,84
	Erkek	167	3,74	0,80
Bürokratik Kültür	Kadın	384	3,36	0,67
	Erkek	167	3,48	0,70
Görev Kültürü	Kadın	384	4,10	0,62
	Erkek	167	4,11	0,63

Cinsiyet bağlamında incelendiğinde Okul Kültürü (OKÖ) Ölçeğinin Destek Faktörüne katılımcıların yüksek düzeyde katıldıkları ve algıladıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların başarı kültürü yorumları incelendiğinde cinsiyet çerçevesinde her iki cinsin de “yüksek” düzeyde oldukları belirlenmiştir. Kendi içlerinde erkeklerin az da olsa daha başarı odaklı oldukları şeklinde yorum yapılabilir

Cinsiyete göre Bürokratik Kültür yorumları incelendiğinde kadın katılımcıların “orta”, erkek katılımcıların “yüksek” seviyede oldukları belirlenmiştir. Bu durum karşısında kadınların bürokratik yaklaşımlara karşı daha mesafeli olduğu yorumu yapılabilir

Görev Kültürüne ait yorumlarda tüm cinsiyet gruplarının “yüksek” düzeyde oldukları belirlenmiştir.

4.3.2. Görevine göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 26

Görevine Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Görevi	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	Müdür	14	3,95	1,00
	Mudur Yardımcısı	16	3,88	0,75
	Öğretmen	478	3,74	0,77
	Rehber	43	3,49	1,01
Başarı Kültürü	Müdür	14	3,71	0,95
	Mudur Yardımcısı	16	3,90	0,85
	Öğretmen	478	3,70	0,81
	Rehber	43	3,51	0,96
Bürokratik Kültür	Müdür	14	3,33	0,79
	Mudur Yardımcısı	16	3,56	0,58
	Öğretmen	478	3,40	0,68
	Rehber	43	3,34	0,67
Görev Kültürü	Müdür	14	4,24	0,60
	Mudur Yardımcısı	16	4,00	0,80
	Öğretmen	478	4,10	0,62
	Rehber	43	4,12	0,49

Katılımcı bireylerin görevlerine göre Destek Kültürü Alt Faktörü Yorumları incelendiğinde Müdür, Müdür Yardımcısı, Öğretmen ve Rehber görevlerinde olan katılımcıların destek faktörünün “yüksek” düzeyde olduğunu belirttikleri görülmüş, kendi içlerinde en yüksek oranın okul müdürlerine en düşük oranın rehber öğretmenlere ait olduğu tespit edilmiştir.

Başarı kültürü faktörü çerçevesinde katılımcıların görevlerine göre yorumları incelendiğinde tüm görev dallarının “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Ancak kendi içlerinde sıralandığında en yüksek Müdür Yardımcılarının en düşük ise Rehber Öğretmenlerin olduğu tespit edilmiştir

Katılımcı bireylerin görevlerine göre Bürokratik Kültür faktörü yorumları incelendiğinde Müdür Yardımcılarının “yüksek” , diğer görevlilerin “orta” seviyede yorumladıkları belirlenmiştir. Müdür Yardımcılarının yüksek seviyede yorumlamaları müdürlere bağlı ve yakın çalışmalarından kaynaklandığı biçiminde yorumlanabilir

Katılımcı bireylerin görevlerine göre Görev Kültürü alt faktörü yorumlarının ortalama değerleri incelendiğinde Müdür Yardımcısı, Öğretmen ve Rehber olarak görev yapanların “yüksek”, Müdürlerin ise “çok yüksek” düzeyde oldukları belirlenmiştir. Bu durum müdür olarak görev yapan bireylerin görevlerini daha çok içselleştirdikleri biçiminde yorumlanabilir

4.3.3. Çalıştığı yıla göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 27

Çalıştığı Yıla Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Çalıştığı Yıl	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	0-5	179	3,81	0,73
	6-10	135	3,67	0,80
	11-15	90	3,58	0,85
	16-20	63	3,64	0,92
	+20	84	3,88	0,74
Başarı Kültürü	0-5	179	3,80	0,76
	6-10	135	3,66	0,82
	11-15	90	3,47	0,87
	16-20	63	3,59	0,96
	+20	84	3,84	0,76
Bürokratik Kültür	0-5	179	3,45	0,65
	6-10	135	3,27	0,73
	11-15	90	3,47	0,63
	16-20	63	3,35	0,73
Görev Kültürü	+20	84	3,44	0,63
	0-5	179	4,13	0,54
	6-10	135	4,03	0,62
	11-15	90	4,05	0,68
	16-20	63	4,02	0,70
	+20	84	4,31	0,62

Katılımcı bireylerin çalıştığı yıla göre destek kültürü alt faktörü yorumları incelendiğinde tüm grupların “yüksek” düzeyde değerlendirdiği belirlenmiştir. Bu durum okul kültüründe mesleki yaşa bakılmaksızın bireylerin iletişime önem verdiği ve başarı için açık iletişim tercih ederek karşılıklı destek sağladıkları yorumu yapılabilir

Başarı kültürü alt faktörüne göre çalışılan yıl değişkenine göre tüm katılımcıların “yüksek” düzeyde başarı kültürünü yorumladıkları belirlenmiştir. Meslek yıllarının başında ve sonunda olan katılımcıların kendi içlerinde diğer gruplara nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcı bireylerin çalıştığı yıla göre Bürokratik Kültür Alt Faktörü Yorumlarının ortalama değerleri incelendiğinde 6-10 yıl ve 16-20 aralığındaki katılımcıların “orta”, diğer katılımcıların “yüksek” düzey yorumları yaptıkları belirlenmiştir.

Katılımcı bireylerin çalıştığı yıla göre Görev Kültürü alt faktörü yorumlarının ortalama değerleri incelendiğinde 20 yıl üzeri çalışan bireylerin “çok yüksek”, diğer bireylerin ise “yüksek” düzeyde olduğu, bu durumun mesleki tecrübe arttıkça görev bilincinin ve kişisel gelişimin artmasına bağlı olduğu şeklinde yorumlanabilir

4.3.4. Gelire göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 28

Gelire Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Gelir	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	0-2500	89	3,92	0,69
	2501-3500	285	3,69	0,79
	3501-4500	147	3,68	0,86
	+4500	30	3,85	0,80
Başarı Kültürü	0-2500	89	3,90	0,77
	2501-3500	285	3,67	0,81
	3501-4500	147	3,61	0,87
	+4500	30	3,73	0,81
Bürokratik Kültür	0-2500	89	3,76	0,62
	2501-3500	285	3,32	0,67
	3501-4500	147	3,33	0,67
	+4500	30	3,37	0,72
Görev Kültürü	0-2500	89	4,23	0,57
	2501-3500	285	4,09	0,59
	3501-4500	147	4,04	0,69
	+4500	30	4,17	0,64

Katılımcı bireylerin gelir durumuna göre destek kültürü alt faktörü yorumları incelendiğinde tüm grupların “yüksek” düzeyde değerlendirdiği belirlenmiştir. Bu durum çalıştığı yıl değişkeninde olduğu gibi gelir değişkeninde de okul ortamında ve kültüründe gelir durumuna bakılmaksızın bireylerin iletişime önem verdiği ve başarı için açık iletişim tercih ederek karşılıklı destek sağladıkları yorumu yapılabilir.

Katılımcıların gelir durumlarının başarı kültürü yorumlarında farklılık yaratmadığı tüm grupların “yüksek” düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Gelirleri 0-2500 TL arasında olan katılımcıların Bürokratik Kültür Alt Faktörü Yorumlarının “yüksek” diğer katılımcıların Bürokratik Kültür Alt Faktörü Yorumlarının orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı bireylerin gelirlerine göre Görev Kültürü alt faktörü yorumlarının ortalama değerleri incelendiğinde 0-2500 TL geliri olan bireyler dışında tüm katılımcıların “yüksek” , 0-2500 TL geliri olan bireylerin ise “çok yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.3.5. Medeni duruma göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 29

Medeni Duruma Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Medeni Durum	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	Evli	345	3,73	0,83
	Bekâr	206	3,73	0,75
Başarı Kültürü	Evli	345	3,69	0,85
	Bekâr	206	3,69	0,78
Bürokratik Kültür	Evli	345	3,39	0,68
	Bekâr	206	3,41	0,68
Görev Kültürü	Evli	345	4,10	0,66
	Bekâr	206	4,10	0,55

Destek Kültürü yorumlarının medeni durum açısından incelenmesinde katılımcıların faktörü “yüksek” düzeyde kabullendikleri belirlenmiştir.

Medeni durumun da katılımcıların başarı kültürü yorumlarında farklılık yaratmadığı tüm grupların “yüksek” düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Evli katılımcıların Bürokratik Kültür yorumlarının “orta” , bekar katılımcıların Bürokratik Kültür yorumlarının “yüksek” olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre Görev Kültürü Alt Faktörü Yorumlarının Ortalama Değerleri incelendiğinde her iki cinsin de “yüksek” seviyede olduğu belirlenmiştir.

4.3.6. Çalıştığı okul türüne göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 30

Çalıştığı Okul Türüne Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Okul Türü	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	Devlet	291	3,75	0,79
	Özel	260	3,71	0,82
Başarı Kültürü	Devlet	291	3,72	0,84
	Özel	260	3,66	0,81
Bürokratik Kültür	Devlet	291	3,26	0,69
	Özel	260	3,55	0,63
Görev Kültürü	Devlet	291	3,95	0,66
	Özel	260	4,28	0,52

Katılımcı bireylerin devlet ve özel okulda görev yapmalarının destek kültürü faktörü çerçevesinde farklılık yaratmadığı her iki grubun “yüksek” düzeyde değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bu durum devlet ve özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan akademik bireylerin iletişime açık, başarı yönünde ikili ilişkilerde olumlu ve güvene dayalı bir ortamda oldukları yönünde yorumlanabilir.

Katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre başarı kültürü algıları incelendiğinde her iki grubun da “yüksek” düzeyde olduğu görülmekle birlikte, devlet okullarının çalışanlarının özel okul çalışanlarına göre başarı kültürü algılarının daha yüksek olması özel okulların tamamen başarı odaklı olmalarına yönelik genel kanının aksine olduğu şeklinde düşünülmektedir.

Devlet okulu çalışanı katılımcılarının Bürokratik Kültür algılarının “orta”, özel okul çalışanı katılımcılarının Bürokratik Kültür algılarının “yüksek” olduğu belirlenmiştir. Bürokratik Kültürde yönetim süreci için ayrıntılı tanımlamaların yapıldığı ve süreç içerisinde kuralların ve standartların takip edilmesi için güçlü vurguların olduğu düşünüldüğünde devlet okullarının bürokratik kültüre daha uygun olduğu düşünülse de sonucun bu şekilde çıkmış olması özel kurumların kurumsal

gelişmeler göstermesine, toplam kalite yönetimi gibi çalışmalar yapmalarına bağlanabilir.

Katılımcı bireylerin çalıştığı okul türlerine göre Görev Kültürü alt faktörü yorumlarının ortalama değerleri incelendiğinde devlet okulu çalışanlarının “yüksek”, özel okul çalışanlarının ise “çok yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özel öğretim kurumlarındaki başarı ve farklılaşma algısı ve baskısının bu sonuca etki ettiği düşünülmektedir



4.3.7. Branşa göre okul kültürü ölçeği bulguları

Tablo 31

Branşa Göre Okul Kültürü Ölçeği Bulguları

Faktör	Branş	n	Ort.	ss
Destek Kültürü	Sınıf	200	3,75	0,81
	Rehberlik	37	3,40	1,04
	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	3,72	0,71
	Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	3,84	0,86
Başarı Kültürü	Sınıf	200	3,66	0,84
	Rehberlik	37	3,39	0,96
	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	3,71	0,76
	Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	3,84	0,85
Bürokratik Kültür	Sınıf	200	3,38	0,67
	Rehberlik	37	3,42	0,62
	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	3,39	0,69
	Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	3,45	0,70
Görev Kültürü	Sınıf	200	4,14	0,65
	Rehberlik	37	4,10	0,51
	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	4,02	0,59
	Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	4,23	0,64

Destek Kültürü faktörü bağlamında branşlara göre değerlendirme yapıldığında Rehberlik öğretmenlerinin “orta”, Sınıf, Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi ve Beden Eğitimi-Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin ise “yüksek” düzeyde yorum getirdikleri belirlenmiştir.

Başarı Kültürü çerçevesinde Sınıf, Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi, Beden Eğitimi- Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin “yüksek”, Rehberlik öğretmenlerinin ise “orta” seviyede yorumladıkları belirlenmiştir.

Katılımcı bireylerin branşlarına göre Bürokratik Kültür Alt Faktörü yorumlarının ortalama değerleri incelendiğinde Sınıf, Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi öğretmenlerinin “orta” , Rehberlik ve Beden Eğitimi-Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin “yüksek” düzey şeklinde yorumladıkları belirlenmiştir.

Katılımcı Bireylerin Branşlarına Göre Görev Kültürü Alt Faktörü Yorumlarının Ortalama Değerleri incelendiğinde Beden Eğitimi - Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin “çok yüksek”, Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi, Rehberlik, Sınıf öğretmenlerinin ise “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Beden Eğitimi - Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin alanları gereği uygulama çıktılarının kısa vadede değerlendirilebilir olması bu yorumlara neden olmuş şeklinde düşünülebilir

4.4. Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği Karşılaştırma Analizleri.

Bu bölümde Değerlere dayalı Yönetim Ölçeği ve Okul Kültürü ölçeği karşılaştırması ile ilgili istatistiksel veriler incelenecek ve yorumlanacaktır

Tablo 32

Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Cinsiyet	n	Sıra Ortalama	U	P
DDYÖ	Değerlere Dayalı Yönetim	Kadin	384	278,21	31216,0	0,621
		Erkek	167	270,92		
OKÖ	Destek Kültürü	Kadin	384	272,36	30666,0	0,415
		Erkek	167	284,37		
	Başarı Kültürü	Kadin	384	273,15	30969,0	0,523
		Erkek	167	282,56		
	Bürokratik Kültür	Kadin	384	268,36	29131,5	0,087
		Erkek	167	293,56		
	Görev Kültürü	Kadin	384	275,16	31742,5	0,851
		Erkek	167	277,93		

*p<0,05 anlamlı fark var , p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda katılımcıların cinsiyetinin ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

Kadınlar ve erkekler için yapılan Mann Whitney testi sonuçlarına göre; Kadınlar ile erkekler arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 33

Katılımcıların Görevlerine Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Görevi	n	Sıra Ortalama	X ²	P
DDYÖ	Değerlere Dayalı Yönetim	Müdür	14	385,29	9,041	0,029*
		Müdür Yardımcısı	16	266,41		
		Öğretmen	478	276,49		
	Destek Kültürü	Rehber	43	238,58	4,910	0,178
		Müdür	14	342,50		
		Müdür Yardımcısı	16	312,19		
OKÖ	Başarı Kültürü	Öğretmen	478	275,62	2,327	0,507
		Rehber	43	245,06		
		Müdür	14	283,61		
	Bürokratik Kültür	Müdür Yardımcısı	16	318,09	0,909	0,823
		Öğretmen	478	276,72		
		Rehber	43	249,90		
Görev Kültürü	Görev Kültürü	Müdür	14	273,79	0,957	0,812
		Müdür Yardımcısı	16	260,97		
		Öğretmen	478	275,56		
	Görev Kültürü	Rehber	43	264,73	0,957	0,812
		Müdür	14	314,00		
		Müdür Yardımcısı	16	260,97		
Görev Kültürü	Görev Kültürü	Öğretmen	478	275,56	0,957	0,812
		Rehber	43	274,13		
		Müdür	14	314,00		

*p<0,05 anlamlı fark var , p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda katılımcıların görevinin ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

Farklı görev grupları için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; Görev grupları arasında Değerlere Dayalı Yönetim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Müdürlerin Değerlere Dayalı Yönetim algısı en yüksek iken (385,29) rehberlerin en düşüktür (238,58).

Tablo 34

Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Çalıştığı Yıl	n	Sıra Ortalama	X ²	P
DDYÖ	Değerlere Dayalı Yönetim	0-5	179	269,78	22,385	0,000*
		6-10	135	255,09		
		11-15	90	242,87		
		16-20	63	296,70		
		+20	84	342,84		
	Destek Kültürü	0-5	179	288,87	7,900	0,095
		6-10	135	261,19		
		11-15	90	250,53		
		16-20	63	267,18		
		+20	84	306,29		
OKÖ	Başarı Kültürü	0-5	179	293,08	11,187	0,025*
		6-10	135	267,90		
		11-15	90	235,89		
		16-20	63	264,27		
		+20	84	304,39		
	Bürokratik Kültür	0-5	179	292,25	9,323	0,054
		6-10	135	243,07		
		11-15	90	291,32		
		16-20	63	263,35		
		+20	84	287,37		
Görev Kültürü	0-5	179	275,78	13,578	0,009*	
	6-10	135	253,87			
	11-15	90	268,13			
	16-20	63	261,57			
	+20	84	331,28			

*p<0,05 anlamlı fark var , p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda katılımcıların çalışma yılının ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

Farklı çalışma yılı grupları için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre;Çalışma yılı grupları arasında Değerlere Dayalı Yönetim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 20 yıl ve üstü süredir çalışanların Değerlere

Dayalı Yönetim algısı en yüksek iken (342,84) 11-15 yıldır çalışanların en düşüktür (242,87).

Çalışma yılı grupları arasında Başarı Kültürü puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 20 yıl ve üstü süredir çalışanların Başarı Kültürü algısı en yüksek iken (304,89) 11-15 yıldır çalışanların en düşüktür (235,89).

Çalışma yılı grupları arasında Görev Kültürü puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 20 yıl ve üstü süredir çalışanların Görev Kültürü algısı en yüksek iken (331,28) 6-10 yıldır çalışanların en düşüktür (253,87).

Tablo 35

Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Gelir	n	Sıra Ortalama	X ²	P
DDYÖ	Değerlere Dayalı Yönetim	0-2500	89	292,39	1,946	0,584
		2501-3500	285	267,58		
		3501-4500	147	280,90		
		+4500	30	283,38		
	Destek Kültürü	0-2500	89	311,63	6,384	0,094
		2501-3500	285	266,44		
		3501-4500	147	268,54		
		+4500	30	297,67		
	Başarı Kültürü	0-2500	89	313,87	6,687	0,083
		2501-3500	285	271,29		
		3501-4500	147	260,89		
		+4500	30	282,42		
OKÖ	Bürokratik Kültür	0-2500	89	361,73	31,142	0,000*
		2501-3500	285	257,54		
		3501-4500	147	260,39		
		+4500	30	273,52		
	Görev Kültürü	0-2500	89	306,67	4,530	0,210
		2501-3500	285	270,32		
		3501-4500	147	265,69		
		+4500	30	289,45		

*p<0,05 anlamlı fark var , p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda katılımcıların gelirinin ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

Farklı gelir grupları için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; Gelir grupları arasında Bürokratik Kültür puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. 0-2500 TL geliri olanların Bürokratik Kültür algısı en yüksek iken (361,73) 2501-3500 TL olanların en düşüktür (257,54)

Tablo 36

Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Medeni Durum	n	Sıra Ortalama	U	P
DDYÖ	Değerlere Dayalı Yönetim	Evli	345	284,41	32635,0	0,109
		Bekâr	206	261,92		
	Destek Kültürü	Evli	345	277,59	34986,5	0,761
		Bekâr	206	273,34		
	Başarı Kültürü	Evli	345	278,02	34838,0	0,699
		Bekâr	206	272,62		
Bürokratik Kültür	Evli	345	273,57	34698,0	0,643	
	Bekâr	206	280,06			
OKÖ	Görev Kültürü	Evli	345	279,16	34445,5	0,545
		Bekâr	206	270,71		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda katılımcıların medeni durumunun ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

Evliler ile bekârlar için yapılan Mann Whitney testi sonuçlarına göre; Evliler ile bekârlar arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 37

Katılımcıların Çalıştığı Okulun Türüne Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Çalıştığı Okul Turu	n	Sıra Ortalama	U	P
DDYÖ	Değerlere Dayalı Yönetim	Devlet	291	293,48	32743,0	0,006*
		Ozel	260	256,43		
	Destek Kültürü	Devlet	291	280,63	36483,0	0,470
		Ozel	260	270,82		
OKÖ	Başarı Kültürü	Devlet	291	286,14	34878,0	0,113
		Ozel	260	264,65		
	Bürokratik Kültür	Devlet	291	246,76	29322,0	0,000*
		Ozel	260	308,72		
	Görev Kültürü	Devlet	291	237,21	26542,0	0,000*
		Ozel	260	319,42		

*p<0,05 anlamlı fark var , p>0,05 anlamlı fark yok

Tabloda katılımcıların çalıştığı okulun ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

Devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanlar için yapılan Mann Whitney testi sonuçlarına göre; Devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanlar arasında Değerlere Dayalı Yönetim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Devlet okulunda çalışanların Değerlere Dayalı Yönetim algısı daha yüksektir (293,48).

Devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanlar arasında Bürokratik Kültür puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Özel okulda çalışanların Bürokratik Kültür algısı daha yüksektir (308,72).

Devlet okulunda çalışanlar ile özel okulda çalışanlar arasında Görev Kültürü puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Özel okulda çalışanların Görev Kültürü algısı daha yüksektir (319,42).

Tablo 38

Katılımcıların Branşına Göre Ölçek Algı Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Ölçek	Faktör	Branşı	n	Sıra Ortalama	X ²	P
DDYO	Değerlere Dayalı Yönetim	Sınıf	200	284,38	21,823	0,000*
		Rehberlik	37	204,88		
		Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	258,09		
		Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	332,03		
	Destek Kültürü	Sınıf	200	281,15	5,859	0,119
		Rehberlik	37	232,11		
		Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	268,48		
		Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	301,69		
		Sınıf	200	270,03		
		Rehberlik	37	228,66		
OKÖ	Başarı Kültürü	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	276,19	7,326	0,062
		Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	308,63		
		Sınıf	200	270,50		
		Rehberlik	37	282,76		
	Bürokratik Kültür	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	273,17	1,359	0,715
		Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	292,70		
		Sınıf	200	287,01		
		Rehberlik	37	268,27		
	Görev Kültürü	Türkçe-Matematik-Fen-Sosyal Bilgiler-İngilizce-Din Bilgisi	225	250,82	13,002	0,005*
		Beden Eğitimi -Görsel Sanatlar-Müzik-Bilişim Teknolojisi	89	318,12		
Sınıf		200	287,01			

*p<0,05 anlamlı fark var , p>0,05 anlamlı fark yok

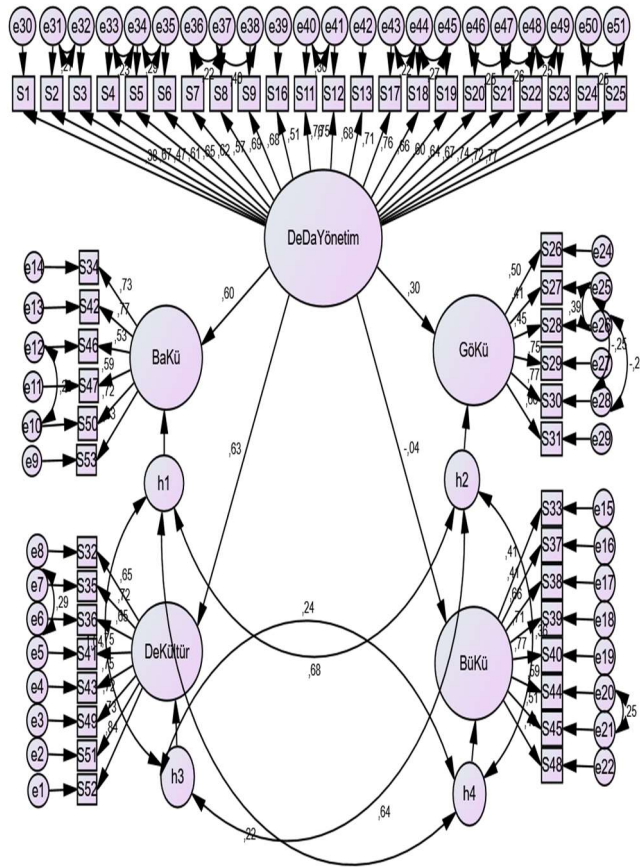
Tabloda katılımcıların branşının ölçek puanları bakımından farklılaşma analizi sonuçları görülmektedir.

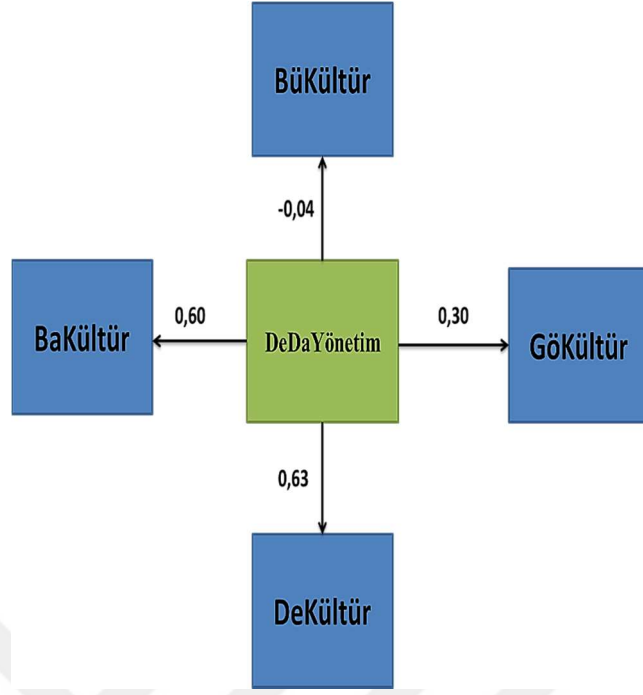
Farklı branş grupları için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; Branş grupları arasında Değerlere Dayalı Yönetim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojisi branşındakilerin Değerlere Dayalı Yönetim algısı en yüksek iken (332,03) Rehberlik branşındakilerin en düşüktür (204,88).

Branş grupları arasında Görev Kültürü puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojisi branşındakilerin Görev Kültürü algısı en yüksek iken (318,12) Türkçe, Matematik, Fen Bilgisi, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Din Bilgisi branşındakilerin en düşüktür (250,82).

4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (Yem) Analizi Sonuçları.

Çalışmada YEM analizi ile aşağıdaki model test edilmiş ve sonuçlardan anlamlı olan etkiler tabloda belirtilmiştir.





Şekil 2 . Yem analizi için path diyagramı

Tablo 39

Uyum İndeksleri YEM Modeli

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	2,883
GFI > 0.90	0,801
AGFI > 0.90	0,779
CFI > 0.90	0,856
RMSEA < 0.08	0,059
RMR < 0.08	0,071

Yem modelinin uyum indekleri incelendiğinde; χ^2/sd , RMSEA ve RMR indeksleri tam sağlanmış olup GFI, AGFI ve CFI uyum kriterine çok yakın bir değerdedir.

Tablo 40

Değişkenler Arasındaki Standardize Regresyon Katsayıları

Etkilenen (Bağımlı)		Etkileyen (Bağımsız)	Katsayı	Std. Hata	p	Kabul Durumu
Başarı Kültürü	<---	Değerlere Dayalı Yönetim	0,598	0,183	0,000	Kabul
Görev Kültürü	<---	Değerlere Dayalı Yönetim	0,299	0,058	0,000	Kabul
Bürokratik Kültür	<---	Değerlere Dayalı Yönetim	-0,370	0,069	0,451	Red
Destek Kültürü	<---	Değerlere Dayalı Yönetim	0,632	0,181	0,000	Kabul

YEM grafiğinde değişkenler arası yollardan elde edilen katsayılar tabloda görülmektedir.

Buna göre; Değerlere Dayalı Yönetim, Başarı Kültürünü, Görev Kültürünü ve Destek Kültürünü anlamlı olarak artırmakta iken ($p < 0,05$) Bürokratik Kültürü anlamlı olarak etkilememektedir ($p > 0,05$).

Buna göre iletişim, samimiyet, başarı, insan ilişkisi odaklı başarı, görev ve destek kültürlerinde değerler ön planda ve etkiliyken, informal ilişkinin üst düzeyde olduğu bürokratik kültürde değerlerin ikinci planda olduğu sonucuna ulaşılabilir. Eğitim içeriğinde öncelik eğitim çalışanlarının kendi aralarında kurdukları insani ilişkilerdir. Bu ekip ruhunun ve birlikte çalışmanın ürünü olarak birikimlerini öğrencilere aktarmakla ve sağlıklı öğrenme ortamları oluşturmakla yükümlüdürler. Kamu ya da özel tüm eğitim kurumlarında yasadan ayrı bir oluşum ve etkileşim mümkün değildir. Eğitim kurumlarının ve çalışanlarının kurumsal ve bireysel boyutta bağlı olduğu yasalar net olmakla birlikte örgüt kültürünün bürokratik boyutta olmaması iletişimin ve görev dağılımının başarı ve görev odaklı olmasına bağlanabilir.

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırma bulgularının alan yazın ile desteklenerek tartışılmasına, sonuçlara, bu sonuçlara ilişkin geliştirilen uygulamaya yönelik tavsiyelere ve gelecekteki araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışılması

Günümüzde çalışanların iş yerinde geçirdiği saatlerin, günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü kapsadığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu çalışmada özellikle eğitim alanında çalışan öğretmen ve yöneticilerin kendilerini çalıştıkları okullarda daha iyi ifade etmelerini ve daha iyi hissetmelerini sağlayacak olan değer algısı ve okul kültürü algısı incelenmiştir.

Ortak değerlere dayalı yönetim biçimi algısı oluşturan yöneticiler eşliğinde çalışan öğretmenlerin destek, başarı ve görev kültürü algılarının arttığı görülmüştür. Bu şekilde eğitim alanında verimli çalışma ortamının destekleneceği ve yapılan işlerin görünürlük ve kalite açısından yüksek düzeye ulaşacağı varsayılmaktadır. Korkmaz çalışmasında öğretmenlerin hem kendi okul müdürleri hem de yaptıkları iş kendilerine ‘kendini beğenme’ hissi verdiğinde ‘kendilerini geliştirme konusunda olanaklar tanındığında, ‘bir başarı duygusu’ elde ettiklerinde, yöneticiler tarafından okul uygulamalarına ve karar verme sürecine katılmalarına izin verildiği zaman yüksek doyum elde ettiklerini raporladıklarını söylemektedir. Yine aynı araştırmada öğretmenlerin, çalıştıkları okul hakkında böyle duygulara sahip olmalarının performanslarını arttırdığını da söyledikleri bulgulanmıştır (Korkmaz, 2005).

Bu duyguların ortaya çıkışı ve eğitimde verimin artırılması konusunda sözü edilen dönüşümsel liderlik süreci de yine değerleri ve yaratılacak okul kültürü algısını içermektedir.(Kirel, 2001) de çalışmasında iletişim, yetki devri, yönetim biçimi gibi faktörlerle, dönüşümsel liderlikte bir başka aranan nitelik olan bireylere yönelme konusunun araştırılabilir olduğunu, insana giderek önem veren, çağdaş, değişimlere ayak uydurabilen yenilikçi liderlerin bütün iş sektörlerinde verim artırıcı özellikleriyle tercih edilir hale geleceklerini anlatmaktadır.

Sezgin, çalışmasında okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordayan önemli bir değişken olduğu düşüncesini doğrulamıştır (Sezgin, 2010). Değerlere dayalı yönetim biçiminin, okul kültürüne yansiyacak olumlu etkileri daha

önce de ifade edildiği gibi toplumun en verimli çalışması gereken bireyleri olan eğitimcileri layıkıyla işlerini yapmaya sevk edebilecektir.

Demirtaş ve Alpay da yaptıkları çalışmada okulda egemen olan kültürün doğası ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışlarındaki sıklık arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, okul kültürü, işbirlikçi yönde geliştikçe öğrencilerin şiddete yönelik eğilimleri azalmaktadır denmektedir (Demirtaş & Alpay, 2007).

Çalışma demografik açıdan incelenecek olursa katılım açısından kadın öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlere göre fazla olduğu görülecektir. Ancak ölçek puanları açısından incelendiğinde istatistiksel anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yılmaz, çalışmasında öğretmenlerin değer tercihlerini bazı değişkenler açısından incelemiş, kadın öğretmenlerin evrensellik, yardımseverlik, uyum ve güvenlik boyutlarının puan ortalamasının erkek öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşmışsa da değerlerin diğer boyutlarının puan ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlemlememiştir (Yılmaz, 2009). Bu açıdan çalışmaların sonuçları birbirini desteklemektedir. Balaban, resmi ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul kültürü algısı üzerine yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin önemli bir farklılık göstermediğini destekleyecek verilere ulaşmıştır (Balaban, 2014).

0-5 yıl arasında çalışan öğretmenler araştırmaya daha çok katılım göstermişlerdir. Katılımcıların aynı zamanda gelir ortalaması 2501-3500 TL bandında olup, çoğunun evli olduğu görülmektedir. Evli ve bekâr öğretmenler arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Türkçe, matematik, fen ve teknoloji, sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin çalışmaya katılımında daha hevesli oldukları görülmektedir.

Bu araştırmaya göre, okul müdürlerinin değerlere dayalı yönetim algısı yüksek seviyedeysen, bu algının en düşük olduğu meslek grubu rehber öğretmenlerdir. Rehber öğretmenlerin konuya mesleki açıdan, çerçeveli olarak yaklaştıkları, daha iyisinin olabileceği bilinciyle değerlendirmelerinde bireysel düşünceleri yerine mesleki bilgilerini kullandıkları düşünülebilir. Değerler algısıyla ilgili tutumları, var olanı beğenmeme, ideale yönlenme eğilimleri arayış içinde olmalarına neden olabilir şeklinde değerlendirilebilir.

Fırat (2007) yaptığı okul kültürü çalışmasında demokratik yönetim ve katılım boyutuna baktığında okul müdürlerinin bu konudaki algısının öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Bu düzey, okul kültürü ölçeğinin tüm boyutlarında da öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin objektif değerlendirme yapamadıkları ya da aidiyet duygusuna daha fazla sahip oldukları, çalıştıkları alanı daha çok sahiplendikleri gibi farklı sonuçlara varılabilir. Fırat, çalışmasında okul kültürü ölçeğinin geneli ve diğer boyutlar bazında okul müdürlerinin algılarının öğretmenlerden önemli düzeyde daha yüksek olduğunu, öğretmenlerin hazcılık, öz yönelim ve güvenlik değer boyutlarına müdürlerden fazla, iyilikseverlik boyutuna ise müdürlerden az önem yüklediklerini söylemiştir (Fırat, 2007). Bu sonuç, öğretmenlerin okul müdürlerine oranla bireysel zevklerine daha çok vakit ayırdıklarını, kendilerini daha çok önemsedikleri yorumlarına bizi ulaştırabilir.

Özdemir, çalışmasında okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında müdürlerden beklenen ve müdürlerde gözlenen davranışlar arasında önemli farklılıklar olduğunu vurgulamıştır. Okul müdürlerinin bu kültürü oluştururken insani değerler konusunda model oluşturmaları gerekliliği üzerinde durmuştur (Özdemir, 2006).

Değerlere dayalı yönetimin, okul kültürüne etkisini incelediğimiz bu çalışmada 20 ve üzerinde çalışma yılına sahip olan öğretmenlerde değerlere dayalı yönetim algısının yüksek olduğu görülürken, 11-15 yıl çalışma ortalamasına sahip öğretmenlerde bu algının düşük olduğu belirlenmiştir. (Sezgin, 2006) çalışmasında birey-örgüt değer uyumunun en yüksek düzeyde 11-15 yıllık öğretmenlerde olduğunu saptamıştır.

Bu durumda 11-15 yıl çalışma ortalamasına sahip katılımcıların, bireysel değerleriyle ilgili algıları konusunda kararsız ve arayışta oldukları söylenebilir. 20 ve üzerinde çalışma yılına sahip olan öğretmenlerin görev kültürü algısı yüksek iken, 6-10 yıl çalışma ortalamasına sahip olan grupta görev algısının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Balaban, yaptığı çalışmada dokuz yıldan fazla aynı okulda çalışan öğretmenlerin bütünleşme ve aidiyet algısının geliştiğini vurgulamıştır. 6-10 yıl arası grupta bu sonuç düşük çıktığı için sonuçlar birbirini desteklememektedir. 0-2500 TL gelir bandında bulunan çalışanların bürokratik kültür algısının yüksek olması mesleğin başında olmaları ve kurallarla ilgili herhangi bir yorgunluk yaşamamalarına bağlanabilir. 2501-3500 TL gelir bandında olan öğretmenlerin bürokratik kültür algısı ise düşüktür (Balaban, 2014).

Araştırmaya 291 devlet, 260 özel okul öğretmeni katılmıştır. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerle, özel okulda çalışan öğretmenler arasında değerlere dayalı yönetim puanı açısından istatistiksel karşılaştırma yapıldığında devlet okulunda çalışan öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Özel öğretim kurumlarında çalışan bireylerin bürokratik kültür ve görev kültürü algılarının devlet öğretim kurumlarında çalışan bireylere oranla yüksek çıkmasının nedeni; özel öğretim kurumlarında çalışanların yönetimi açısından kolay ve anlaşılabilir kural tanımlamalarının yapılması ve süreç içerisinde standartların performans değerlendirme şeklinde takibi konuları düşünüldüğünde toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, kişisel performans değerlendirmelerin kurallar ve gerçekleştirilmesi gereken amaçlar üzerinden yapılması, bunların yıllık kazanca yansımaları şeklinde yorumlanabilir. Özel okulda çalışanların ise bürokratik kültür algısı daha yüksektir. Fırat (2007)'da çalışmasında öğretmenlerin okulları, genelde orta düzeyde bürokratik olarak algıladıklarını ifade etmiştir.

Sezgin (2010) çalışmasında görev kültürünün en yüksek düzeyde algılanan boyut olduğunu, bürokratik kültürün ise en düşük düzeyde değerlendirilen boyut olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmada özel okulda çalışanların görev kültürü algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Özel kurumlarda devlet kurumlarına göre kademeli olarak daha sık ve sıkı denetim olması buna sebep olabilir. Öğretmenler değerlere dayalı yönetim algısı açısından branşlara göre değerlendirildiğinde beden eğitimi, görsel sanatlar, müzik ve bilişim teknolojileri branşlarından oluşan ve uygulamalı dersler adı verilen alanlarda bu algının yüksek olduğu, rehber öğretmenlerde ise düşük olduğu görülmüştür.

Uygulamalı ders öğretmenlerinin sanat, spor ve mekanik alanlarda eğitim aldığı ve sınırlı ders saatlerinde öğrencilerle bir arada oldukları düşünüldüğünde daha idealist ve hassas düşünebilecekleri akla gelmektedir. Görev kültürü açısından uygulamalı ders alanlarındaki öğretmenlerin algıları yüksek, Türkçe, matematik, fen ve teknoloji, sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi alanlarındaki öğretmenlerin görev kültürü algısı ise düşük olarak gözlemlenmiştir. Bu derslere ait gruptaki öğretmenler yüksek ders saatlerinde çalışmaktadırlar. Alışmışlık ve rutinin öğretmenlerin görev kültürü algılarını negatif yönde etkilediği düşünülebilir.

Araştırmada değerlere dayalı yönetim puanı ile destek kültürü ve başarı kültürü arasında pozitif orta kuvvette ilişki varken, görev kültürüyle arasında pozitif zayıf yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Turan ve Aktan (2008) çalışmasında öğretmenlerin, işteki başarının mutluluk getirmesi ve iş ortamında başarının ön koşulunun işbirliği ve yardımlaşma olduğu görüşüne en yüksek düzeyde olumlu cevap verdiklerini vurgulamıştır. Araştırma sonuçları birbirini desteklemektedir. Oğuz (2012) çalışmasında öğretmen adaylarının en çok evrenselcilik, yardımseverlik, güvenlik en az ise uyarılma, hazcılık ve uyum değer tiplerine katıldıkları sonucuna ulaşmıştır. Değerlere dayalı yönetim içeriğinde yöneticinin öncelik verdiği değerler, öğretmenlerin memnuniyet ve aidiyet duygularını destekleyecektir.

Araştırma sonucuna göre, değerlere dayalı yönetim; başarı kültürünü, görev kültürünü ve destek kültürünü anlamlı olarak artırmakta, bürokratik kültürü anlamlı olarak etkilememektedir. Destek Kültürü algısı arttıkça, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü algıları artmaktadır. Başarı kültürü algısı arttıkça bürokratik kültür ve görev kültürü algıları artmaktadır. Bürokratik kültür algısı arttıkça, görev kültürü algısı da artmaktadır.

Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) da çalışmalarında okul yöneticilerinin değerlere dayalı eğitim uygulamalarının okul kültürünü etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu araştırmaya göre okul yöneticilerini sahip olduğu ve yönetim uygulamalarına yansıttığı örgütsel ve bireysel değerler, okul kültürü üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Yine bu araştırmaya göre okul yöneticisinin sahip olduğu örgütsel ve bireysel değerler birbirinden kopuk değil, birbiriyle ilişkilidir.

Sezgin (2006), çalışmasında öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu söylemektedir. Bu durumda araştırma sonuçlarına, katılımcıların kişilik yapılarının ve bireysel değerlerinin büyük ölçüde etki ettiği söylenebilir. Bu araştırmaya göre de öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Araştırmalar cinsiyet demografisi açısından birbirini desteklemektedir.

Altunay ve Yalçınkaya (2011) çalışmasında bireyi değer oluşumu göz önünde bulundurulduğunda eğitim süreci içinde öğretmenlerin sahip olduğu değerlerin, yetiştirecekleri öğrencileri etkileyeceğini, bu sebeple tüm eğitim birimlerinde çalışan öğretmenlerin değerlerinin belirlenmesi ve çıkan sonuçların değerlendirilmesi

gerektiğini söylemiştir. Bu vurgu, öğretmenler açısından önemli olan değerlere farklı bir bakış açısı da getirmektedir.

Yelken ve Balcı (2010) çalışmasında öğretmenlerin değerleri, kişinin ya da toplumun her kesimince kabul görmese bile yapılması kişi ve toplum açısından gerekli ve önemli olan, olmazsa olmaz davranış ve işler, yaşamımızı etkileyen kurallar, toplumda bulunan normlar, özel ve toplum hayatında sağlıklı ve faydalı birey olarak yaşamak için gereken kurallar bütünü ve insanlarımızın dünden bugüne getirdiği yaşatmaya devam ettiği bizce aile ve toplum bütünlüğünün bozulmamasını sağlayan bazıları yasal, bazıları da yasal olmayan (sözlü) kurallar olarak görmektedirler demektedir.

Özel zamanlardan fedakarlık, insan, işbirliği, iyilik, sözlere sadık kalınması, uyum ve yardım konularına yukarıdaki tanımlamaya da uygun olarak atıfta bulunulduğu görülmüştür.

Turan ve Aktan (2008) da çalışmalarında öğretmenlerin işteki başarısının mutluluk getirmesi ve iş ortamında başarının ön koşulunun iş birliği ve yardımlaşma olduğu görüşüne en yüksek düzeyde olumlu cevabı verdiklerini söylemiştir. Kuralları ihlal etmeme, yardımlaşmayı rekabete tercih etme, çalışanlar arasında yardımlaşma, mesleği insanlığa hizmet etmenin aracı olarak benimseme maddeleri de öğretmenlerin yüksek düzeyde olumlu katılım gösterdiği maddeler arasındadır. Araştırma sonuçları birbirine veri olur ve birbirini destekler niteliktedir.

Aslan,Özer ve Bakir (2009) çalışmalarında katılımcıların okul kültürünü tanımlarken ağırlıklı olarak sevgi, saygı, hoşgörü ve güven gibi okuldaki olumlu insan ilişkilerini, değişim ve yeniliğe açık olma, kurum içi adaletin olması ve köklü bir kurumsal geçmişe sahip olma gibi kurumsal açıdan olumlu bazı özellikleri vurguladıklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda program dahilindeki işlerin yapılmasındaki öncelik, bürokratik kültürü perçinleyecektir ancak değerlere dayalı yönetim, bürokratik kültürü anlamlı olarak etkilememektedir. İnsanların birbirini sevdiği ve değer verdiği algısı açısından araştırma sonuçları birbiriyle örtüşür niteliktedir.

Ekmeçyapar (2013) çalışmasında öğretmenlerin değerlerle yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinin olumlu olduğunu söylemektedir. Değerlerle yönetimin faktörleri ile okul kültürü faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, okul yöneticilerinin değerlerle yönetim uygulamalarında başvurduğu

örgütsel ve bireysel değerlerin okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilediğini vurgulamaktadır.

5.2 Sonuç ve Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre değerlere dayalı yönetim, okul kültürünü olumlu olarak etkilemektedir. Özellikle destek ve başarı kültürleri, olumlu değerlere dayalı yönetim algısına bağlı olarak pozitif yönde ilişkilenebilir, görev kültürü de yine bu durumda pozitif yönlü olarak gelişmektedir. Kültürün alt faktörlerinin de birbirleri arasında pozitif yönde etkileştikleri araştırma sonucunda ulaşılan bir başka veridir.

Okul müdürlerinin değerlere dayalı yönetim algısı öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Meslekte yirmi yıl ve üzerinde çalışmaya devam eden öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim, başarı ve görev kültürü algılarının yüksek olması dikkat çekicidir. Gelir düzeyi düştükçe bürokratik kültür algısının artıyor olması mesleğe yeni başlayacak öğretmenler adına değerlendirilmesi gereken bir sonuç olabilir.

Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin, özel okulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek değerlere dayalı yönetim algısı içinde olmaları, kadro değişiminin daha sınırlı şekilde olmasına ve çalışanların uzun yıllar bir arada olmasına bağlanabilir. Özel okullarda bu algının nasıl daha iyi düzeye getirileceği konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

Beden eğitimi, görsel sanatlar, müzik ve bilişim teknolojileri branşlarındaki öğretmenlerin değerlere dayalı yönetim algılarının ve görev kültürü algılarının yüksekliği konusunda bu alanların gelişimi ve okul kültürüne katkıları çerçevesinde nitel ve nicel olmak üzere daha ayrıntılı çalışmalar yapılabilir. Uygulamalı olarak tanımlanan Bilişim Teknolojileri, beden eğitimi, görsel sanatlar, müzik gibi dersler öğrencilerin yeteneklerinin geliştirilmesi, hobi sahibi olmaları, sanat, spor ve bilim alanlarındaki çalışmalarını başlatacak şekilde kişilik gelişimine kılavuzluk eden derslerdir. Bu sebeple öğretmenlerin görev kültürü algıları ders içi performans açısından değerlendirilecek şekilde yeni araştırmalar yapılabilir.

Fen ve teknoloji, sosyal bilgiler, Türkçe, matematik, din kültürü ve ahlak bilgisi branşlarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları daha ayrıntılı olarak incelenmelidir.

Değerlere dayalı yönetimin bürokratik kültürü anlamlı şekilde etkilemiyor olması araştırılması gereken bir diğer veri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Evli ve bekar öğretmenlerin ölçek puanları açısından istatistiksel bir fark içinde olmamaları, özel yaşamın iş yaşamındaki değerlere dayalı yönetim ve okul kültürü algısı konusunda belirleyici olmayacağını göstermesi açısından önem taşımaktadır.

2501-3500 TL bandındaki gelir seviyesinde bürokratik kültür algısının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu gelir grubundaki öğretmenlerin daha çok devlet okullarında uzun yıllar maaş artışı almadan çalıştığı düşünülecek olursa özel okullardaki bürokratik kültür algısının devlet okullarında nasıl sağlanacağı konusunda çalışmalara veri olabileceği düşünülebilir.

6-10 çalışma yılına sahip olanların görev kültürü algılarındaki düşük düzey düşündürücü yine 11-15 çalışma yılına sahip katılımcıların da düşük başarı kültürü algısı düşündürücüdür. Yine özel okul çalışanlarının yüksek görev kültür algısı, üzerinde çalışılması gereken bir alandır.

Çağımızda yöneticiliğin giderek iddialı bir liderliğe dönüşümü kaçınılmazdır. Grupların, örgütlerin hatta büyük kitlelerin yönetiminde liderin bireysel değerleri giderek önem kazanmakta, toplumsal algı yönetimleri pek çok yönelimi etkilemektedir. Bu durumda özellikle eğitim liderlerinin eğitilmesinde bireysel ve örgütsel değerler konusunda yapılacak çalışmalar ve zenginleştirilecek literatür daha önce de söylendiği gibi verime en çok ihtiyaç olan alanda eğitimde ilerlemeler sağlayacak, eğitimcilerin doğru yönlendirilmesi ve oluşturulacak okul kültürlerinin kalitesi bireylerin topluma kazandırılmasında büyük gelişimler yaratabilecektir.

Özellikle çalışanların iş verimlerini etkileyeceği düşünülen değerlere dayalı yönetim ve etkili okul kültürü oluşumu alanlarında yapılacak bilimsel temelli çalışmalar ve eğitim fakültelerinde öğretmen ve yönetici adaylarıyla bu konuda yapılacak çalışmalar sınıf ve okul içinde mutlu öğretmen ve mutlu öğrenciler yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

Bu bağlamda liderlik özellikleri ve çeşitlerinin de gözden geçirilmesi, liderlikte önemli kişilik özelliklerinin belirlenmesi önemlidir. Lider yetiştirme programlarına bilimsel temeli olan programlara katılmak üzere belli aşamalardan geçmiş adayların alınmasıyla zaman kayıplarının önlenmesi de mümkün olacaktır.

Bu çalışma bulguları, İstanbul ilindeki 551 katılımcı ile sınırlıdır. Çalışmanın benzerinin daha geniş örneklemlerle yapılması, kullanılabilir verilerin doğrulanmasını sağlayacaktır. Araştırma nicel bir çalışma olup, gelecekte nitel yöntemlerle de birleştirilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. (G. Kitabevi, Ed.) (10th ed.). Ankara.
- Ayık, A., & Ada, Ş. (2009). The Relationship between the Effectiveness of Schools and the School Culture Which Is Created In Primary Schools, 8(2), 429–446.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim Sanatı* (6th ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım* (1st ed.). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balaban, Y. (2014). *Resmi Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları*. Erciyes Üniversitesi.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik* (1.baskı). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (12th ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (19.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (19th ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Kahveci, Ö., & Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207–239.
- Can, K. K. (2010). Bireysel ve Örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların iş davranışlarına etkileri üzerine ampirik bir çalışma, 20–35.

- Cole, A. . (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 584.
- Çelik, V. (2004). Örgütsel Hikayeler ve Okul Kültürünün Analizi. In *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi.
- Çetin, M., & Özcan, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21–38.
- Çetin, N., & Balanuye, Ç. (2015). Değerler ve Eğitim İlişkisi Üzerine. *Kaygı Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, (24), 191–203.
- Çınar, A. (2013). *Değerler Felsefesi ve Psikolojisi* (1.baskı). Bursa: Emin Yayınları.
- Demir, F. (2011). Bürokratik Kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 153–178.
- Demirel, Ö. (1999). Öğretme Sanatı. *Ankara: Pegem Yayınları*. Retrieved from http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/07112012160412ogretme_sanati_11.08.2012.pdf
- Demirtaş, Z., & Alpay, E. (2007). Okul Kültürü İle Öğrencilerin Şiddete Başvurma Davranışları Arasındaki İlişkiler. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 178–189.
- Demirtaş, Z., & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi / Educational Administration: Theory and Practice*, 18(4), 523–544.
- Dilmaç, B., Bozgeyikli, H., & Çıkılı, Y. (2008). Öğretmen Adaylarının Değer Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 69–91.

Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü* (2.). İstanbul: Beta Basım.

Doğan, B., Olcay, B. A., & Yozgat, U. (2007). *Türkiye'de Yönetmel Değerler Ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma* (1st ed.). İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (1.baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Eraslan, L. (2005). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1–32.

Ercan, T. (2002). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi* (1.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(29), 198–213.

Fırat, N. (2007). Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri.

Fidan, N., & Erden, M. (1993). *Eğitime Giriş* (4.). Ankara: Meteksan.

Gardner, H. (Çev:Özden A. (2000). *Eğitilmiş Akıl / The Disciplined Mind*. (O. Ayla & Unutkan Özgül Polat, Eds.). İstanbul: Morpa.

Gordon, T. (Çev:Emel A. (1997). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (Ö. Birsen, Ed.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147–159.

Karaköse, T., & Altınkurt, Y. (2009). Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya İli Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 49–67.

- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (16th ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları No:24.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43–59.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 401–422.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581–603.
- Kubat, U., & Kuruüzüm, A. (2010). İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487–505.
- Kuşdil, M. ., & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59–76.
- Leyla, K., Coşkun, D., Tülay, E., Fusun, Ö. A., Etem, Ö. İ., & Korkmaz, A. (2000). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Yasaları*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mustafa, K. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi*, 2, 81–98.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim*

Bilimleri Dergisi, 4(4), 411–433.

Özkul, O. (2013). *Kültür Ve Küreselleşme* (2.baskı). İstanbul: Pınar Yayınları.

Pheyse, D. C. (2003). *Organizational Cultures*. London: Routledge.

Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt-Değer Uyumuna ilişkin algıları, (48), 557–583.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142–159. Retrieved from <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/248/22>

Sönmez, V. (2005). *Eğitim Felsefesi* (7.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Sönmez, V., & Alacapınar, F. . (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık.

Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49–74.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21–35. Retrieved from <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?pdf=0009607&lng=0>

Şimşek, N. (2010). *Lider Sizsiniz* (1st ed.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 423–441. Retrieved from <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/394>

Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (1st ed.). Ankara: Pegem Akademi.

Turan, S., & Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal

Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227–259.

Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi. *D.E.Ü.İ.B.F.*, 18(1), 93–103.

Vehbi, Ç. (2012). *Okul Kültürü Ve Yönetimi* (5.). Ankara: Pegem Akademi.

Yazar, T. (2012). Öğretmen Adaylarının Değerler Hakkındaki Görüşleri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 60–68.

Yelken, T., & Balcı, A. (2010). İlköğretim Öğretmenlerinin “Değer” Kavramına Yükledikleri Anlamlar. *Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 81–90.

Yılmaz, E. (2009). Öğretmenlerin Değer Tercihlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi Cilt*, 7(17), 109–128.

Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. Ankara Üniversitesi.

Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri. *Educational Administration: Theory and Practice*, (52), 639–664.

EKLER

A. Anket Uygulama İzni Üst Yazı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.14379105
Konu: Anket Araştırma İzni

21.12.2016

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi: a) 16.11.2016 tarih ve 1131 sayılı yazımız.
b) Valilik Makamının 19.12.2016 tarih ve 14315102 sayılı oluru.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sinem YILMAZ'ın "Değerlere Dayalı Yönetim Şekillerinin Okul Kültürüne Etkisi" konulu tezi hakkındaki ilgi (a) yazımız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0e76-7616-3392-b808-433a kodu ile teyit edilebilir.

B. Anket Uygulama İzni Oluru



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.14315102
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

19/12/2016

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Bahçeşehir Üniversitesinin 16.11.2016 tarih ve 1131 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.12.2016 tarihli tutanağı.

Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sinem YILMAZ'ın "**Değerlere Dayalı Yönetim Şekillerinin Okul Kültürüne Ertkisi**" konulu tezi kapsamında, iliniz Beşiktaş ilçesinde bulunan özel/resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
19/12/2016

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İnran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@mcb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c000-ce27-3850-a519-b35a kodu ile teyit edilebilir.

C . Uygulama Ölçeği (Demografik Sorular)

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, İstanbul Beşiktaş ilçesine bağlı resmi ve özel okullarda çalışmakta olan yöneticilerin ve öğretmenlerin **Değerler ve Okul Kültürüyle** ilgili algı düzeylerini ölçmektir.

Araştırma, kurum ve/veya kişileri değerlendirme ya da eleştirme amacı taşımamaktadır. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak, değerlendirmeleriniz başka şahıslar ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Araştırmada yöneltilen sorular iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm kişisel bilgileri belirlemek içindir. İkinci bölüm ise okul kültürü ve değer algısını ölçebilmek için hazırlanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Bu ifadeleri okuduktan sonra kendi görüş ve düşüncelerinizi yansıtan dereceyi belirlemeniz ve işaretlemeniz, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.

İfadelerin tamamını değerlendirmenizi ve isim **yazmamanızı** rica eder, katkınız ve işbirliğiniz için teşekkür ederim.

Sinem YILMAZ

Bahçeşehir Okulları /Eğitim Yöneticisi

Tez Sahibi

sinem.yilmaz@bahceschir.k12.tr

1.BÖLÜM

1- Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2- Göreviniz

Müdür Müdür Yardımcısı Öğretmen Rehber

3-Çalıştığınız Yıl

0-5 6-10 11-15 16-20 +20

4. Geliriniz

0-2500 2501-3500 3501-4500 +4500

5. Medeni durumunuz

Evli Bekâr

6. Çalıştığınız Okul Türü

Devlet Özel

7.Branşınız

Sınıf Öğr. Rehberlik Türkçe, Matematik, Fen, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Din Bilgisi

Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Müzik, Bilişim Teknolojisi



D. Uygulama Ölçeği (Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği/Öğretmen)

2.BÖLÜM: Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği (Öğretmen)

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz.					
2. Kurallar herkese eşit olarak uygulanır.					
3. Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir.					
4. İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösterilir.					
5. Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir.					
6. Bilimsel esaslar rehber olarak görülür.					
7. Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir.					
8. Demokratik bir ortam vardır.					
9. Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır.					
10. Çalışanlar, okul için gerektiği zaman özel zamanlarından fedakarlık ederler.					
11. İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir.					
12. Meslektaşlarla işbirliği özendirilir.					
13. Diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür.					
14. İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz.					
15. Bireylere sahip oldukları konuma göre davranılır.					
16. Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir.					
17. Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür.					
18. Verilen sözlere sadık kalınmasına önem verilir.					
19. Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan kaçınılmaz.					
20. Verilen kararlarda duygusal davranılmaz.					
21. Kaynaklar etkili ve verimli kullanılmaya çalışılır.					
22. Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür.					
23. Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem verilir.					
24. Zor durumda olan kişilere yardım edilir.					
25. Yapılan işler zevk alınarak yapılır.					



E. Uygulama Ölçeği (Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği/Yönetici)

2.BÖLÜM:Değerlere Dayalı Yönetim Ölçeği (Yönetici)

		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	İşleri gizli kapaklı yapmam.					
2.	Kuralları herkese eşit olarak uygulayım.					
3.	Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösteririm.					
4.	İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösteririm.					
5.	Her türlü çalışmamı başarılı bir şekilde tamamlamaya özen gösteririm.					
6.	Bilimsel esasları rehber olarak görürüm.					
7.	Çok çalışanları topluluk önünde takdir ederim.					
8.	Demokratik bir ortam hazırlamaya çalışırım.					
9.	Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranırım.					
10.	Okul için gerektiği zaman özel zamanlarımdan fedakarlık ederim.					
11.	İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm.					
12.	Meslektaşlarımla işbirliği yapmaya özen gösteririm.					
13.	Diğer insanlara iyilik yapmaya çalışırım.					
14.	İş, işlem ve eylemlerimde dini referans almam.					
15.	Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım.					
16.	Kişilerin oto kontrolünü sağlaması gerekir.					
17.	Yaptığım işlerde önce iç huzurumu düşünürüm.					
18.	Verilen sözlere sadık kalınmasına önem veririm.					
19.	Arkadaş ve iş grubunda sorumluluk almaktan kaçınmam.					
20.	Verdiğim kararlarda duygusal davranmam.					
21.	Kaynakları etkili ve verimli kullanmaya çalışırım.					
22.	Çalışanlar arasında uyumun gerektiğini düşünürüm.					
23.	Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem veririm.					
24.	Zor durumda olan kişilere yardım ederim.					
25.	İşlerimi zevk alarak yaparım.					

(Handwritten signature and stamp)

F. Okul Kültürü Ölçeği

2.BÖLÜM : Okul Kültürü Ölçeği

		Hiçbirzaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Herzaman
1.	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.					
2.	Diğer okullardan daha “ iyi” olmak için çalışmak esastır.					
3.	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.					
4.	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.					
5.	Teknolojik gelişmeler takip edilir.					
6.	Herkes öğrencilerin akademik başarısı için çalışır.					
7.	İnsanlar birbirini sever.					
8.	Kıdemli olmak ayrıcalıklı olmak demektir.					
9.	Herkes uygulamalarla ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilir.					
10.	Mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır.					
11.	Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.					
12.	Hiyerarşiye önem verilir.					
13.	Kural ihlaline karşı sert önlemler alınır.					
14.	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır					
15.	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
16.	Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir					
17.	Mesleki amaçlar için çalışmak takdir gören bir davranıştır.					
18.	İnsanlara değer verilir.					
19.	Otoriter bir yönetim anlayışı vardır.					
20.	İşlerle ilgili çok fazla toplantı yapılır.					
21.	Başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir.					
22.	En büyük ödül bir işi başarmaktır.					
23.	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez					
24.	Kişisel duygu ve düşünceler paylaşılır					
25.	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
26.	Yanış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
27.	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
28.	Kişisel bilgi ve yetenekler saygı görür.					
29.	İnsanlar arasında ilişkiler resmidir.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Yılmaz, Sinem

Uyruk: Türk (T.C)

Doğum Tarihi: 30 Eylül 1975, İstanbul

Medeni Durum: Evli

Telefon: 0542 414 79 46

e- mail: sinem.yilmaz@bahcesehir.k12.tr

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü	1996
Lise	Bahçelievler Lisesi	1992

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
1997-2001	Mimar Sinan Koleji	Lise Felsefe Grubu Öğretmeni
2002-2006	Kültür Koleji	Müdür Yardımcısı
2006-2007	Bahçeşehir Koleji Bahçeşehir Kampüsü	Müdür Yardımcısı
2007-2010	Bahçeşehir Koleji Florya Kampüsü	Müdür Yardımcısı
2010- 2014	Bahçeşehir Koleji Bahçeşehir Kampüsü	Müdür Yardımcısı
2014-2017	Bahçeşehir Koleji Etiler Kampüsü	Okul Müdürü

YABANCI DİL

İngilizce (Orta Düzey)