

T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM STİLLERİ VE BENİMSEDİKLERİ
DEĞERLERİN İNCELENMESİ (KİLİS İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilal Cesur ÖZTÜRK
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Diyaddin YAŞAR

KİLİS
ŞUBAT, 2014

T.C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

Okul Yöneticilerinin Yönetim Stilleri Ve Benimsedikleri
Değerlerin İncelenmesi (Kilis İli Örneği)

Bilal Cesur ÖZTÜRK

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzası

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. M. Fuhat YAŞAR (Jüri Başkanı)

Yrd. Doç. Dr. M. Diyaddin YAŞAR (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Mustafa CİNOĞLU (Üye)

Muhammed
Bilal Cesur ÖZTÜRK
M. Cinoğlu

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

SBE Müdürü

Yrd. Doç. Dr. Hâmil ALDEMİR

T. C.
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu ve bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.(14/02/2014)

Bilal Cesur ÖZTÜRK

ÖNSÖZ

Eğitimin sosyal hayattaki uygulama alanlarından biri olan okullarda ortaya konulan yönetim stili, tüm kurumu olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu araştırmada, sergilenen yönetim stilleri ve yöneticilerin kararlarını etkileyen önemli unsurlardan biri olan, benimsemiş oldukları değerler üzerine çalışılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş ve problem durumu; ikinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ve ilgili literatürün taranmasıyla elde edilen bilgiler yer almaktadır. Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde; bulgular, bulgulara dayalı yorumlar ve son bölümde; sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma süresince beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen sayın hocam Yrd. Doç. Dr. M. Diyaddin YAŞAR'a, görüşlerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ'a, Doç. Dr. M. Ruhat YAŞAR'a ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa CİNOĞLU'na araştırmaya katılan tüm yönetici ve öğretmenlere, verilerin analizinde yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Fatih BOZBAYINDIR'a, bu aşamaya gelmemde eğitimime katkısı bulunan öğretim üyeleri ve öğretmenlerime, aileme ve tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilal Cesur ÖZTÜRK

Şubat 2014

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM STİLLERİ VE BENİMSEDİKLERİ DEĞERLERİN İNCELENMESİ (KİLİS İLİ ÖRNEĞİ)

Bilal Cesur ÖZTÜRK, Yüksek Lisans Tezi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Danışman: Yrd. Doç. Dr. M. Diyaddin YAŞAR
Şubat, 2014.

Bu araştırmanın amacı, okullarda görev yapan yöneticilere ve öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin yönetim stillerini ve değerlerini belirlemek ve buradan hareketle öneriler geliştirmektir.

Bu araştırma tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada Kilis İli Merkez İlçede görev yapan 96 okul yöneticisine ve 568 öğretmene, Yönetim Stilleri Anketi ve Portre Değerler Ölçeği olmak üzere iki anket uygulanmıştır. Anketlerde kişisel bilgileri sorgulayan sorular da yer almaktadır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Toplanan verilerin çözümünde yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve t-testi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarında öğretmenlere göre, okullarında orta seviyede destekçi, koruyucu ve birlikçi yönetim stilleri uygulanmaktadır. Buna karşın yine öğretmenlere göre, okullarında az derecede yetkeci ve başıboş yönetim stilleri uygulanmaktadır. Öğretmenlerin yönetim stillerinin geneline ilişkin algıları yalnızca branş açısından farklılaşmış; yönetim stilleriyle diğer demografik özellikler açısından belirgin bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin önemli gördükleri ilk beş değer sırası ile “evrensellik, güvenlik, iyilikseverlik, uyma ve özyönelim” değerleridir. Okul yöneticilerinin, değerlerin geneline ilişkin algıları yalnızca branş açısından farklılaşmış; değerlerle diğer demografik özellikler açısından belirgin bir farklılık görülmemiştir.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Yönetim Stilleri, Okul Yöneticisi, Değerler

ABSTRACT

DESCRIBING SCHOOL ADMINISTRATORS' MANAGEMENT STYLES AND VALUES (THE CASE OF KILIS PROVINCE)

Bilal Cesur OZTURK, Masters's Thesis
Institute of Social Sciences
Kilis 7 Aralık University
Consultant Assistant Professor Dr. M. Diyaddin YAŞAR
February, 2014

The aim of this research is to determine management styles and values of the school administrators according to the opinions of the teachers and the school administrators and thus make suggestions regarding the variables.

The research was performed by using survey model. In the research two questionnaires, 'Management Styles Questionnaire' and 'Portrait Value Scale' have been administered to 96 school administrators and 568 teachers, who work in the central district of Kilis. In the questionnaires, the questions are about personal information. When analyzing the data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used. In analysis of the collected data, percentage (%), means (\bar{x}), t-test have been used.

Results of the research indicate that; according to the teachers, a medium level of supportive, preventive and corporative management styles are applied at their schools. However, a low level of authoritative and uncontrolled management styles are applied at their schools. Teachers' perceptions of general management styles do vary only in terms of branch; however, a significant difference between the management styles and the other demographic characteristics hasn't been seen.

The top five values according to school administrators in the rank order of importance are "universalism, security, benevolence, confirm and self-direction". School Administrators' perceptions of general values do vary only in terms of branch; however, a significant difference was not detected between the values and the other demographic characteristics.

Key Words: Management, Management Styles, School Administrator, Values,

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1. 1. PROBLEM CÜMLESİ.....	4
1. 2. ALT PROBLEMLER.....	4
1. 3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
1. 4. SAYILTILAR	5
1. 5. SINIRLILIKLAR	6
İKİNCİ BÖLÜM	7
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	7
2.1.YÖNETİM VE YÖNETİM STİLLERİ	7
2.1.2.Yönetim Kuramları.....	8
2.1.2.1.Klasik (geleneksel) yönetim düşüncesi.....	8
2.1.2.2.Davranışsal (neo-klasik) yönetim düşüncesi.....	9
2.1.2.3.Modern yönetim düşüncesi	9
2.1.3. Yönetim Süreçleri.....	11
2.1.3.1. Karar verme.....	11
2.1.3.2. Planlama.....	12
2.1.3.3. Örgütlenme.....	12
2.1.3.4. İletişim kurma.....	13
2.1.3.5. Eşgüdümleme	13
2.1.3.6. Değerlendirme (kontrol)	14
2.1.4. Yöneticilik.....	14
2.1.5. Eğitim Yönetimi Ve Okul Yönetimi	16
2.1.6. Eğitim Yöneticisi Okul Yöneticisi	17
2.1.7. Yönetim Stilleri.....	19
2.1.7.1.Yetkeci yönetim stili.....	19
2.1.7.2. Koruyucu yönetim stili	20
2.1.7.3. Destekçi yönetim stili	21
2.1.7.4. Birlikçi yönetim stili.....	21

2.1.7.5. Başıboş yönetim stili.....	22
2.1.8. Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması.....	23
2.2. DEĞERLER VE SINIFLANDIRILMASI	24
2.2.1. Değer Kavramı	24
2.2.2. Değerlerin Oluşumu	27
2.2.3. Değerlerin Özellikleri.....	28
2.2.4. Değerlerin İşlevleri.....	30
2.2.5. Değerlerin Sınıflandırılması.....	32
2.2.6. Değerler ve Yönetim	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
MATERYAL VE YÖNTEM	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	48
BULGULAR	48
4. 1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	48
4. 2. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	50
4. 2. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	50
4. 2. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	53
4. 2. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
4. 2. 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	61
BEŞİNCİ BÖLÜM	69
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	69
5. 1. SONUÇ VE TARTIŞMALAR	69
5. 2. ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	96

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Rokeach Değer Listesi.....	33
Tablo 2. Spanger Değer Sınıflaması.....	34
Tablo 3. Schwartz Değer Sınıflandırması.....	36
Tablo 4. Değerler ve Yönetim Stillerine İlişkin Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları.....	46
Tablo 5. Beşli Likert Tipi Ölçeklerde Puanlama.....	47
Tablo 6. Altılı Likert Tipi Ölçeklerde Puanlama.....	47
Tablo 7. Anket Uygulanan Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	48
Tablo 8. Anket Uygulanan Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	49
Tablo 9. Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yönetim Stillerine İlişkin Ölçek Maddelerine Göre Algılarının Dağılımı.....	50
Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	53
Tablo 11. Öğretmenlerin Yönetim Alanında Eğitim Alma Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	54
Tablo 12. Öğretmenlerin Branş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	56
Tablo 13. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	57
Tablo 14. Yöneticilerin Benimsedikleri Değerlere İlişkin Ölçek Maddelerine Göre Algıların Dağılımı.....	58

Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 16. Yönetim Alanında Eğitim Alma Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	64
Tablo 17. Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 18. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	67

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bir toplumun kültürel, sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik alandaki gelişiminde en önemli etken olan eğitim, insanların yaşam koşullarındaki hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için etkili bir araçtır. İnsanları topluma faydalı bireyler haline getirmek için kurulmuş eğitim örgütleri, yaygın bir şekilde 'okul' olarak adlandırılmaktadır. Toplumun ihtiyaçlarına göre, planlı bir şekilde öğrencilerde davranış değişikliği hedefleyen okullar (Ertürk, 1998); öğrencisi, velisi, öğretmeni, yöneticisi ve diğer işgörenleriyle çok boyutlu ve çok farklı unsurları içinde barındıran ortamlardır. Okuldaki unsurların uyum içinde faaliyetlerini sürdürebilmesi için çok iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve belirlenen hedeflere ulaştırmaktır. Okul yönetiminin başarılı olması, toplumun tümü için büyük önem taşımaktadır. Kuşkusuz yönetimin başarısı, bu örgütlerin başında yer alan kritik önemdeki etkenlerden birisi olan yöneticileriyle doğrudan bağlantılıdır (Balcı, 1993)

Okulun örgütsel yapısının oluşturulması, işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve verimliliğin artırılması okul yöneticisinin önemli görevlerindedir. Okul yöneticisi okulun misyon ve vizyonunu belirlemeli, okuldaki işbirliğini sağlamalı, problemleri çözmeli, objektif değerlendirmeler yapabilmeli ve okulda uygun bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. Ayrıca yönetici kendisi kadar hatta bazen kendinden bile fazla eğitim almış olan öğretmenleri yönetmek durumundadır. Bu durum okul yöneticilerini dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Okul yöneticisi yönetimde karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmek için yüksek bir enerjiye sahip, iyi bir dinleyici, tarafsız ve uzlaştırıcı, insani ilişkilerinde başarılı ve hoşgörülü olmalı ve isabetli kararlar verebilmelidir.

Okul yöneticileri işlerini, kendilerini yönlendiren ortak yönetmelik ve yasalara göre yaparlar. Bu durum tüm okulların aynı şekilde yönetileceğini

düşündürse bile okullarda çok farklı yönetim stilleri uygulanmaktadır. Ertuğrul (2009) yönetim stilini, okul yöneticilerinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerden ortaya çıkan yönetsel davranışlar olarak tanımlar. Yönetim stili işgörenlerin ve çalışma ortamının özelliklerinden, yöneticilerin kişilik özellikleri ve değer algılarından etkilenerek şekillenir. Yöneticiler uyguladığı yönetim stiliyle çalıştıkları örgütlerin amaçlarına hizmet eder ya da amaçlarından tüm kurumu uzaklaştırmış olurlar (Başaran, 2004).

Örgütlerde yöneticinin yönetim stiliyle işgörenlerinin daha etkin ve verimli çalışması arasında önemli bir ilişki vardır. Bir başka deyişle personelin güdülenmesi, yöneticinin doğru yönetim stilini sergilemesiyle sağlanabilir (Bursalıoğlu, 1994). Alanda yapılan araştırmalar yöneticinin örgütü nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Aldan'ın (2009) ilköğretim okulları yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi konu eden araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile öğretmenlerin kuruma bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş; örgüte bağlılık düzeyi yönetim tarzlarından demokratik tutumda, özdeşlik boyutunda en yüksek, paylaşımcı otoriter tutumda ise sadakat boyutunda en düşük çıkmıştır. Yine yönetici yaklaşımlarının örgüte etkisine yönelik Altınöz (2009) tarafından yapılan, ilköğretim okullarındaki modern yönetim yaklaşımlarını araştıran çalışmanın sonuçlarına göre de, okul müdürünün öğretmenlerinden sadece görev beklemesinin kabul görmediği, onların çeşitli ihtiyaçlarının dikkate alınması ve oluşturulan güdülerle öğretmenlerin harekete geçirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin, öğretmenleri önce grup birliğinden yararlanarak çalıştırması gerektiği ortaya konulmuştur. Cesur (2005) liselerde uygulanan yönetim biçimiyle ilgili çalışmasında yetkeci yönetim biçiminin uygulanmaması gerektiğini, okullarda verimliliği artırmak için koruyucu, takım ruhunu geliştirmek için de birlikçi yönetimin uygulanması gerektiğini vurgulamıştır.

Yöneticinin davranışı (yönetim stili) hem etkileyen hem etkilenendir. Yöneticilerimizin çevresel koşulları algılama biçimi, onların yönetim felsefelerini etkilemekte, farklı yönetim stillerinin ve dolayısıyla farklı örgütsel yapıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yöneticinin tercihleri, yönetim anlayışı ile ilgilidir. Yönetimdeki anlayış ise yöneticinin eğitimi, kültürü ve benimsediği değerler gibi özelliklerle şekillenir (Özcan, 1996).

Yöneticinin sahip olduğu değerler, onun örgüt içindeki davranışlarının ve kararlarının belirlenmesinde etkilidir (Bursalıoğlu, 2002). Bates (2001) ise okul yöneticilerinin değerlerini, doğrudan güdülenmelerinin kaynağı olarak görmüştür (Akt. Yılmaz, 2006). Değerler örgüt içinde yapıştırıcı ve bütünleştirici özelliklere sahiptir. Yöneticiler ise örgütlerde değerlerin hem uygulayıcıları hem de taşıyıcılarıdır. Bu sebeple, yöneticilerin benimsedikleri değerlerin neler olduğunun bilinmesi, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Bir örgütte farklı değerlerin hâkim olması, o örgütte çatışmalara, doyumsuzluklara sebep olabilir. Çalışanlar, yönetimin değerlerinin farkında olurlarsa daha uyumlu ve mutlu olabilirler. Uyum ve benzerliğin, bireysel ve örgütsel barışı ve başarıyı olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde, bir örgütte bütün oluşumları etkileyen yöneticilerin benimsedikleri değerlerin belirlenmesi ve bilinmesi gerektiği söylenebilir (Şişman, Turan ve Durceylan, 2005:187).

Benimsenen değerlerin davranışları yönlendiren öğelerden olması ve yöneticinin kendi kişisel değerlerini görev yaptıkları kurumlarda ön plana çıkarıyor olması araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bu konuda Sağnak (2003), ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin değerleri üzerine yaptığı araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel ve kişisel değerleri arasında yüksek uyum bulmuştur.

Lalek (2007) tarafından yapılan çalışmada da bu uyuma paralel olarak; örgütlerde işgören ile yönetici arasındaki çatışmaların önde gelen sebeplerinden birisinin değer farklılıkları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerin benimsedikleri değerleri bilmek, çalışma ortamındaki davranışlarını, sergiledikleri yönetimi belirlemek ve yönlendirmek için çok önemlidir. Değerlerin incelenmesi ile davranışların nedenleri tanımlanabilir, gruplanabilir ve analiz edilebilir. Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecini nasıl değerlendirdikleri, olaylara nasıl bir bakış açısı ile baktıkları, benimsedikleri değerler ile belirlenebilir. Değerlerin; karar verme, strateji, tutum ve davranış, işe bağlılık ve iş etkililiği, başarı ve yaratıcılık, sadakat, kendisini ve başkalarını değerlendirme, tanımlama ve örgütsel yapı vb. konular üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aldag ve Brief, 1975; Bing, 2004; Davis ve Rasool, 1988; Knoop, 1991; Rokeach, 1973; Akt. Karataş, 2009).

Görüldüğü gibi, okulun başarısında yöneticinin davranışının (yönetim stiline), sergilenen davranışlarda da benimsenen değerlerin payı olduğu

anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu araştırmada okullarda uygulanan yönetim stilleri ve benimsenen değerler incelenmiştir.

Bu araştırmayla, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hangi yönetim stillerini ne derece kullandıkları ve okul yöneticilerinin hangi değerleri ne kadar benimsedikleri; bu algıların, onların çeşitli değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ortaya çıkarılmak istenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda öneri geliştirmek amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. 1. PROBLEM CÜMLESİ

Okullarda görevli yöneticilerin sergiledikleri yönetim stilleri ve benimsedikleri değerler nelerdir? Bu temel problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. 2. ALT PROBLEMLER

1) Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri; okulu yönetirken yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim stillerini ne derece ve hangi sırayla kullanmaktadırlar?

2) Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları yönetim stilleri, öğretmenlerin;

- a) cinsiyetlerine,
- b) yöneticilik alanında eğitim alma durumlarına,
- c) branşlarına,
- d) öğrenim durumuna

göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3) Okul yöneticilerinin kendi görüşlerine göre benimsedikleri değerlerin önem derecesi sırasıyla nedir?

4) Okul yöneticilerinin benimsedikleri değer algıları onların;

- a) cinsiyetlerine,
- b) yöneticilik alanında eğitim alma durumlarına,

- c) branşlarına,
 - d) öğrenim durumuna
- göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1. 3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir ülkenin varlığını sürdürmesi ve ilerlemesi yolunda en önemli kaynak amaçlarına uygun olarak yetişmiş insanlarıdır. Kendine ve çevresine faydalı bireyler ancak düzenli ve planlı bir eğitimle yetiştirilebilir. Bireyin, eğitilmiş olması herkes için bir kazanç, aksine eğitimdeki başarısızlık toplumun tümü için önemli bir kayıptır. Böylesine önemli bir konu olan eğitim; modern toplumlarda okullar aracılığıyla sürdürülmektedir. Okulların kuruluş amaçlarına ulaşmasında en büyük sorumluluk yöneticilere aittir. Okulda sağlıklı bir örgüt ortamının oluşabilmesi için yöneticinin, çalıştığı eğitim kurumuna uygun bir yönetim stili sergilemesi ve çalışanlarıyla ortak bazı amaç ve değerlere sahip olması gerekmektedir.

Yöneticilerin benimsedikleri değerlerin ve sergiledikleri yönetim stillerinin nasıl bir dağılım göstereceğinin bilinmesi; yöneticiler tarafından önemsenmeyen değerlerin kazandırılması bakımından da önemli bir basamaktır. Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stilleri ve benimsedikleri değerler belirlenmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlardan hareketle, yönetimdeki verimliliğinin artırılması ve araştırmacılara bu hususta yapılacak çalışmalarda yol gösterilmesi beklenmektedir. Bu yönüyle bu araştırma önemli görülmektedir.

1. 4. SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Okullarda yöneticilerin benimsedikleri değerler ve yönetim stilleri hakkındaki; yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla sorulan araştırma sorularına gerçek duygu ve düşüncelerle cevap verilmiştir.

2. Araştırmanın veri toplama aracı yöneticilerin benimsedikleri değerler ve yönetim stilleri hakkındaki mevcut durumu tespit edecek düzeydedir.

3. Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket ve ölçek geçerli ve güvenilirlerdir.

4. Verilerin analizinde kullanılan SPSS istatistik paket programının analiz için yeterli araç olduğu varsayılmıştır.

5. Araştırmanın örnekleme evreni temsil edecek düzeydedir.

1. 5. SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Kilis il merkezinde (merkez köyler hariç) bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarla sınırlıdır.

2. Bu araştırmanın bulguları, araştırmanın örnekleme giren okullardaki katılıma gönüllü yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

3. Bu araştırmanın bulguları “Yönetim Biçimi Anketi” (Ek.B.) ve “Portre Değerler Ölçeği” (Ek.C.) verileri ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi ortaya konmuş ve ilgili kaynaklara yer verilmiştir.

2.1.YÖNETİM VE YÖNETİM STİLLERİ

Araştırmanın bu bölümünde yönetim ve yönetim stilleri ile ilgili kuramsal çerçeve ortaya konmuş, ilgili kaynaklara yer verilmiştir.

2.1.1. Yönetim Tanımı

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş yâda yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 1997:3). Yönetim; toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi (Başaran, 1982:91), örgütün amaçları doğrultusunda örgütteki insan ve madde kaynaklarının yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünü (Aydın, 2010), az kaynak ile çok verim elde etmek (Tortop, 1994:7), tüm insan örgütlerinde bulunan genelleştirilmiş bir davranış biçimi, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürütmek için kullanılan araçları adlandırmak için kullanılır (Özden, 2002:99).

Yönetim; sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba olarak tanımlanmıştır (İlgar, 2005:36).

Taymaz (2009) yapılan farklı tanımlarda ki ortak ifadelerle göre yönetimi; örgütü belirlenen hedeflere kavuşturma ve amaçları doğrultusunda tatbik ettirme, tüm kaynakları sağlama ve verimli bir biçimde kullanma, grup için belirlenen

politika ve kararları hayata geçirme, işlerin yürütülmesini sağlama, örgüt çalışmalarını takip etme, denetleme ve geliştirme, şeklinde açıklamıştır.

Özalp'a (1995:9-11) göre de yönetim; hedefe yönelik işbirliği sağlayan, evrensel ve basamaksal özelliğe sahip, grup içi koordinasyon, işbölümü ve uzmanlaşmanın olduğu bir yetki faaliyetidir.

2.1.2.Yönetim Kuramları

Yönetim biliminin gelişimi yaygın olarak üç farklı kuramsal düşünceyle açıklanabilmektedir. Bunlar;

- Klasik (Geleneksel) Yönetim Düşüncesi
- Davranışsal (Neo-klasik) Yönetim Düşüncesi
- Modern Yönetim Düşüncesi

2.1.2.1.Klasik (geleneksel) yönetim düşüncesi

Klasik yönetim kuramının temelini yapılan etkinliğin aynen bir sistem gibi düzenli uygulanması oluşturur. Klasik yönetim kuramcıları; işgörenlerin isteklerini, ihtiyaçlarını, uyumsuzluklarını, örgüt çevresini, değişimleri ve farklılıkları değerlendirmeye almadıkları için “insansız örgüt” kuramcıları olarak anılmaktadır (Kaya, 1996:65). Klasik yönetimin temelini; “Bilimsel Yönetim” (F. Taylor), “Yönetim Teorisi” (H. Fayol) ve “Bürokratik Yönetim Yaklaşımı” (M. Weber) oluşturmaktadır.

Klasik teoriye göre işletmeler dışa kapalı sistemlerdir, bundan dolayı çevreden etkilenmezler. Çalışmaları insan faktörü dışındaki unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgüt yapısının düzenlenmesi rasyonellik ilkesine göre düzenlenir. Rasyonelliğin sağlanabilmesi için bilimsel yöntemler kullanılır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Taylor (2007) Bilimsel Yönetim Teorisini açıklarken bazı ilkelerden bahsetmiştir. Bu ilkeler:

1- Yeni bir işin bütün bölümleri için eski sıradan yöntemler yerine yeni bir yöntem geliştirilmelidir.

2- Çalışacak kişinin kendisine en uygun işi seçerek, kendini bu yönde geliştirmesini beklemeden; her işçi bilimsel yollarla seçilip eğitilmelidir.

3- Seçilen yöntem işlerin bilimsel kurallara uygun ve işbirliği içinde yürütülmesini sağlamalıdır.

4- Yönetici ve işgörenler arasında neredeyse eşit bir görev paylaşımı olmalı hatta yönetici bir işi çalışanlardan daha iyi yapabilecek düzeyde ise tüm sorumluluğu yüklenmelidir.

Fayol Yönetim Teorisini açıklarken bazı ilkelerden bahsetmiştir.

Bunlar; iş paylaşımı, otorite, düzenli çalışma, kumanda birliği, merkeziyet, yürütme birliği, hakkaniyet, teşebbüs fikri, örgütün faydalanmasını kendi yararından ileride tutmak, iş bedelinin ödenmesi, hiyerarşi zinciri, disiplinli çalışma, memurlar birliği şeklinde sıralanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

Weber, ideal toplum düzeni olarak ileri sürdüğü mantıksal kanunlara dayanan Bürokratik Yönetim Yaklaşımı'nı ortaya koymuştur. Bürokratik örgütün en belirgin özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Bürokratik örgütlerdeki yapı hiyerarşiktir. Örgütte görev ve sorumluluk alındıkça kişiler arasında işleyen bir sistem oluşur. Formal olarak belirlenmiş kanunlar ve yönetmelikler yapılacak olan işlere ve faaliyetlere yön verir. İş görenlerin hiç birinin iş dışındaki yakınlığını örgüte taşımaması istenir. Hedef, duygusallıktan ve önyargılardan uzak olmalıdır. Konular arasında açık ve net bir iş paylaşımı vardır (Aydın, 2010).

2.1.2.2.Davranışsal (neo-klasik) yönetim düşüncesi

Bu kurama göre işgörenlerin; organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, ödüllendirilmesi, iş doyumunu, insana değer verilmesi, takdir edilmesi, birlikte çalışma isteği, insan davranışlarındaki verimlilik ve kalite örgütün belirleyici unsurlarıdır. Bunlar göz ardı edilerek örgüt yönetilemez. Neoklasik yönetim teorisine göre üretimin arttırılması, insan ilişkileri ve verim, örgüt içindeki davranışlara dayanır. Verimliliğin gerçekleşmesi için dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmalıdır (Aydın, 2010).

2.1.2.3.Modern yönetim düşüncesi

Klasik ve neoklasik kuramlar, örgütlerin yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Fakat modern kuram tanımlayıcıdır. Bu yönetim düşüncesinin en önemlileri “Durumsallık Yaklaşımı”, “Sistem Yaklaşımı” ve “Toplam Kalite Yaklaşımı”dır.

Durumsallık yaklaşımında ana fikir örgütlerde yönetici hareketlerini saptayan bir modelin var olmamasıdır. Hiç bir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğu, bir örgütün iç bünye ve yapısına uygun düşmeyebilir (Eren, 2008). Örgüt yönetilirken olasılıkları göz önünde bulundurmakta, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır (Koçel, 1993:184).

Sistem yaklaşımında toplumsal bir yapı olan örgüt, birçok alt sistemden, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan büyük bir sistemdir. Örgüt varlığını sürdürebilmesi için alt ve üst sistemlerle uyumlu olmalı ve bu sistemlerle ilişkilerini hiçbir zaman geri plana atmamalıdır (Kaya, 1996:83). Tüm sistemlerde, sistemin yapı ve işleyişini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Sistem yaklaşımında, bir bütünü oluşturan parça ve değişkenlerin karşılıklı ilişki ve bağımlılıklarının üzerinde durulur.

Toplam kalite yaklaşımında ise işgörenler rekabet gereği aşağıdaki sorumlulukları ön planda tutmanın ve davranış düzenleyici bu özellikleri devamlı olarak geliştirmenin zorunda olduğu söylenebilir.

Bunlar:

- Müşteriye kaliteli mal ve hizmetleri belirlenen zaman içerisinde teslim etmek.
- Müşterilerin istek ve gereksinimlerini devamlı izleyerek onlara yeni mal ve hizmetler sunmak için çalışmalar yapmak.
- Örgütsel mal ve hizmetlerin değerleri yanında küresel rekabet gereği harcanan maliyet düşürücü incelemeler yapmak ve takım çalışmasına özen göstermek.
- Örgütte karar ve bilgi işlemeyi hızlandırarak, teknolojilerini sürekli yenilemek, maliyetleri düşürücü, verimlilik artışını ve kalite yükseltici davranışları özendirme.
- Örgütte, işlem ve karar sürecine ilişkin rol, görev ve davranışları oluşturmak ve özendirme.
- Ayrıca toplam kalite yaklaşımında örgütün benzer faaliyetlerde bulunan veya başka sektörlerde çalışan örgütlerle sürekli karşılaştırma yaparak onların iyi yönlerini örnek alması gerekir (Eren, 2008:57-58).

2.1.3. Yönetim Süreçleri

Başkalarının aracılığı ile hedeflere kavuşma veya başka kimselere iş yaptırma faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur (Tosun, 1978:161).

Yönetim süreci, örgüt içerisinde çalışanların saptanan amaçlara ulaşmak için hep birlikte yaptığı ortak işler diye açıklanabilir (Ilgar, 2005:37).

Eren (1998) yönetim sürecinin özelliklerini aşağıdaki biçimde sıralamıştır:

- Yönetim belirlenen hedeflere ulaşabilmeye dönük bir yapıdır.
- Yönetimin işleyebilmesi için iyi bir yönetici ve hiç değilse bir de yönetilen bulunması gerekir. Bu özelliği ile yönetim toplumsal ve örgütsel bir zaman dilimidir.
- Yönetim insan ile diğer kaynaklar arasında üst düzey bir uyumluluk ve iş birliği gerektirir.
- Yönetim, yöneticilerle işgörenler arasında tam manasıyla birbirleriyle uyum içerisinde olmayı gerektiren bir yapıdır.

Yönetim süreçleri yapılan literatür taramasında çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde tasnif edilmektedir. Sınıflamalardaki farklılıklara rağmen yönetim sürecinin aşamaları karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, eş güdümlenme ve değerlendirme şeklinde sıralanabilir.

2.1.3.1. Karar verme

Yönetim sürecinin diğer tüm aşamaları karar verme aşamasından sonra gerçekleşir. Karar verme; akılda değerlendirilen bir süreç olup, herhangi bir faaliyet yapmadan önce gelir. Örgütteki hiçbir hareket karar verilmeden uygulanamaz (Kaya, 1996).

Bir yöneticinin karar verirken izlemesi gereken politika aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2002):

- Karar verme aşamasında, çalışanlarına ve etkilenecek olan kişilere katılım ortamı sağlamalıdır.
- Grup hareketini anlamlı bir hale getirmeli, ancak kullanmaya kalkışmamalıdır.
- Güdüleyen, çözüme ulaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
- Çevresinde demokrasinin işlediği bir alan oluşturmalıdır.
- Örgüt çalışmaları yapılırken hedeften şaşmamalıdır.
- Kooperatif yöntemlerin değerini anlamalıdır.
- Grupta verilen kararların sınırlarını belirlemelidir.

- Alınan kararlarda düşünce birliği olmasını sağlamalıdır.
- Grubun verimliliği ve başarısının sürekliliğini hedeflemelidir.
- Örgütün yapısını sağlamlaştırmalıdır.
- Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.
- Karar verme yetkisini kullanırken kamunun faydasını düşünmelidir.

2.1.3. 2.Planlama

Planlanan kararların aktifleştirilmesine dönük olup yapılacak olan programları içine alır (Kaya, 1993:101). Örgütün, yapılacak olan çalışmaların doğrultusu ve gelişimi planlama yapılarak belirlenebilir. Plânlamada örgütsel hedefleri saptamak ve bu amaçlara ulaşılabacak yöntemleri genel olarak ortaya koyma esastır (Ilgar, 2005).

Planlamanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1989):

- Planlama örgütün geleceğini etkileyecek bir tasarımıdır.
- Planlama, sadece çevreyle ilişkili değil örgüte ilişkin bilgilerinde yerli yerinde, doğru ve gerçek olmasını zorunlu kılar.
- Planlama süreci, rastgele değil örgütsel fiillerle oluşturulabilir.
- Planlama sürecinde birbirleriyle anlayışlı iletişime girmenin büyük ehemmiyeti vardır.
- İş görenlerin planlama sürecinde yer alması pek çok yönden fayda sağlamaktadır.

2.1.3.3. Örgütlenme

Örgütlenme, örgütün hedeflerinin meydana gelmesi için etkin yapının oluşturulması şeklinde tanımlanır. Örgütün hedefi ile ilişkisi yönünden değerlendirilirse örgütlenme bir araç olarak anlamlandırılabilir (Aydın, 2010).

Karar verme sürecinin ardından yapılan bir planın verimli bir halde uygulanması için yapılan tüm çalışmalar örgütlenme olarak ifade edilir (Ilgar, 2005:49).

Örgütlenme yapılırken şu maddelere dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir(Aydın, 2010):

- Örgütün hedefinin belirlenmesi
- Belirlenen hedeflerin ve izlenecek yolların formüle edilmesi

- Formüle edilen politikaların ve planların uygulamaya geçirilmesi için zorunlu olan faaliyetlerin saptanması
- Bu faaliyetlerin tasnif edilmesi ve ayrıntılı olarak ele alınması
- Bu faaliyetlerin insan ve diğer kaynaklara göre etkili uygulanabilecek şekilde gruplandırılması
- Her etkinlik grubuna, faaliyetinin gerektirdiği görevin verilmesi
- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması gereklidir.

2.1.3.4. İletişim kurma

Yönetim biçimlerinin tabanını iletişim kurma süreci oluşturur. İletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarıya ulaşması beklenemez. Etkili bir iletişime dayanan eşgüdümleme yoluyla ortak bir anlayış geliştirilerek tüm birimler birbirine bağlanır (Kaya, 1996:107). İletişim süreci, örgütte haberleşme ağını kurmak, çalışanlar arasında ilişkileri geliştirmek ve etkili koordinasyonu sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2009:42). Kapsamlı ele alındığında iletişim sürecine, insan davranışını değiştirmek ve yetkilinin görevlerini gerçekleştirmek de eklenebilir (Bursalıoğlu, 2002).

2.1.3.5. Eşgüdümleme

Eşgüdüm, 'bir örgütte aynı hedef için toplanmış birimlerin etkinliklerini, birbirini tamamlayacak biçimde düzenlemek amacıyla alınan tüm önlemler' şeklinde açıklanmaktadır (İlgar, 2005).

Eşgüdümün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başaran, 1989:265):

- Eşgüdümleme bir uzlaşma fiilidir.
- Verilen kararların uygulamaya geçirildiği zaman dilimidir.
- İnsan ve madde kaynaklarının faydalarını toparlayıcıdır.
- Yönetim süreçlerinin diğer parçaları eşgüdümlemeye destek olur.
- Yönetimde esas olan işbirliği içinde işgörenlerin uyumsuzluk ortamı çıkarmadan çalışabilmeleridir.
- Etkinliklerde faydalı bir sonuç alınması iyi bir koordinasyon işleyişi sağlamakla mümkün olur.

2.1.3.6. Değerlendirme (kontrol)

Değerlendirme süreci ile bir kurumun her bir parçasının faaliyet derecesi belirlenir. Örgütün hizmetleri ve programların etkililiği yanında, yönetim tarafından kullanılan süreçler değerlendirilmelidir ve bu değerlendirme hiç değilse belirli zaman aralıklarında yapılmalıdır (Aydın, 2010).

Kontrolün belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996:278-279):

- Kontrol hedeflere ve tasarımlara dayanmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- İlgili faaliyetlerin gerek ve gereksinimlerini belirtmelidir.
- Örgütlenmeye uygun olmalıdır.
- Geleceğe dönük olmalıdır.
- Objektif olmalıdır.
- Düzenleyici önlemler almayı sağlamalıdır.
- Kapsayıcı olmalıdır.
- Sürekli inceleme yapılmalıdır.
- Anlaşılabilir olmalıdır.

2.1.4. Yöneticilik

Yönetimle ilgili açıklamalardan sonra yöneticiyi, başkaları aracılığıyla iş gören kişidir, şeklinde tanımlamak mümkündür. Yönetici; belli bir amaç için bir araya gelen insanları işbirliği içinde etkili ve verimli bir şekilde yönetme sorumluluğunda ve zorunda olan, belirli bir zaman dilimi içinde bir takım hedeflere varmak için insan, para, ham madde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren; birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlayan (Eren, 1998), öğrenilebilir bir meslek haline gelmiş yöneticilik işini yapan, uygulayan kişidir (Koçel, 2005:20).

Reeder'e (1961) göre yönetici istediği kazancı sağlayabilmesi için bir takım kurallara uyması gerekir (Akt. Taymaz, 2009).

Yöneticiler, görevli oldukları örgüt içerisinde beraber çalıştıkları insanlarla devamlı etkileşim içindedirler. Gerek örgütün gerekse görevli kişilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı bulunabilecek bir ortam oluşturması bir yöneticinin başlıca görevidir. Yönetici iş yerinde çalışanları etkileyerek motive edebilen, örgütün

çalışmalarına ışık tutan, hedeflere etkin ve faydalı bir biçimde kavuşturan, çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen kimsedir (Eren, 1998).

Yönetici için, sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kuran kişi (Açıklın, 1994), bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre şartları altında bir takım amaçlara ulaşmak üzere maddi ve insani üretim etkenlerini uyumlu bir halde bir araya getiren ve çalıştıran kişi açıklamasını yapmak mümkündür. Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki sevk ve idare, idareci ve müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2005:17).

İyi bir yönetici; düzeni sağlar, dürtülerini kontrol altında tutar, empati kurar, duygularını yapıcı bir şekilde ifade eder, esnek bir yapı sergiler, iyimser davranır, güven ortamı sağlar, kuşkularını alt seviyede tutar, örgüt hedeflerini anlaşılır biçimde açıklar, grup üyelerini dinler, bilgiyi paylaşır, sahip olduğu dört kaynağı (bilgi, yetenek, zaman, davranış) kurum için adil ve eşitlikçi bir şekilde kullanır (Fazlıoğlu, 1998:6).

Pat Heim ve Elwood N. Chapman, (1997) yönetici davranışlarını daha geniş bir şekilde inceleyerek etkili yöneticilerin; gerekli durumlarda sert bir tutum gösterebilen, düzene dayalı bir mekân oluşturan, dayanışma ve rapor desteği sağlayan, şefkatli olan, iyi bir dinleyici olan, açık bir yönetim sergileyen, ahlaka uygun davranan, ödülleri paylaşan, işleri benimseterek yaptıran, ılımlı bir tutum gösteren, hataları kabullenebilen, akla dayalı karar veren, yönetici rolü konusunda hassas davranan, başkalarının saygısını ve takdirini kazanan kişiler olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Başaran'a (2004) göre örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı bir örgüt ortamının oluşabilmesi için örgüt yöneticisi; çalışma arkadaşlarını sadece harekete geçirmek yerine verimli çalışmalarını sağlamalı, birlikte çalıştığı kişiler arasında ortaya çıkan çatışmalara yön vermeli, örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde eğitimlik yapmalı, örgüt içinde çeşitli gruplar kurarak ekip çalışması sağlamalı, birlikte çalıştığı insanların da yönetime katkı sağlamasını arttırmalı, iş görenlerin iş doyumunu artırmalı, iş görenlere gelişme ve yetiştirme olanağı sunmalı, birlikte çalıştığı insanların problemlerini gidermede onlara rehberlik yapmalı, örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmalıdır.

İyi bir yöneticide bulunması gereken birçok özellik vardır. Yönetici hatasız bir insan olduğu oranda, kusursuz bir yönetici olur. Özellikle, yöneticide şu sıkıntıların bulunmaması gerektiği söylenebilir (Gürsel, 1997:107):

- Yanlı olma
- Dar düşünceli
- İleri görüşlü olamama
- Kararsızlık
- Başkalarının etlisi altında kalma
- Korku.

2.1.5. Eğitim Yönetimi Ve Okul Yönetimi

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanında uygulanması olarak görülür. Okul yönetimi de, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda yani okulda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda belirlediği genel ve özel hedefleri gerçekleştirmekle sorumludur. Karakter değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda meydana geldiği yerler olan okulların kendilerine has özelliklerinin olması, onları yönetmenin önemini ve zorluğunu arttırmaktadır. Bu nedenle eğitim ve okul yönetiminin özelliklerinden önce örgüt olarak okul ortamına kısaca değinmek faydalı olacaktır. Okulu diğer örgütlenmelerden ayıran özellikler şöyle sıralanabilir (Bursalıoğlu, 1991:32-34):

- Okul örgütünün en önemli ve temel özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
- Okul, bürokratik bir kurumdur.
- Okul, özel bir çevredir.
- Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin gidiş yolunu gösterdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
- Okul, kültür farklılığını sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.

Bursalıoğlu (2002) okulu ekonomik, siyasi ve toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sisteminin, bir ulusun sosyal, ekonomik ve

kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştirecek yer olarak tanımlamıştır.

Okulun; çocukları sosyalleştirme, nitelikli insan gücünü yetiştirme ve onlara toplumun kültürünü aktarma, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, toplumun siyasal yapısına uygun nesiller yetiştirme gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü olduğu bilinmektedir. Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetiminin amacı; birey ve toplumu her açıdan geliştirip zenginleştirmek, eğitim örgütlerini başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli bilgileri sağlamak, bu amaçla kuramlar, ilkeler ve yöntemler geliştirmektir (Kaya, 1979:38-40).

Eğitim ve okul yönetimlerinin diğer örgütlerin yönetimlerinden farklı bazı özellikleri vardır. Örneğin okul yönetimleri, direkt veya dolaylı bir şekilde insanlara(öğrencilere) farklı özellikler kazandırır ancak veliler çocuklarının davranışlarındaki değişikliklerden rahatsız olabilir. Öğreticiler, veliler ve yöneticiler eleştirel düşüncenin faydası üzerine değişik görüşlere sahip olabileceğinden, yönetim ile veliler arasında sorunlar yaşanabilir. Eğitim kurumlarında eğitilen insanlar başka alanlarda bulunmak istemeyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir. Eğitim sisteminde; insan davranışlarında meydana gelen değişikliği veya edinilen davranışın belirlenmesi, amaçlara varma derecesinin belirlenerek başarının ölçülmesini zorlaştırır. Eğitim politikaları öylesine soyuttur ki, başarı ölçütleri geliştirmekte kullanılamazlar. Eğitim ve okul yönetimi çevresinin ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır ve bundan dolayı çevrenin etkisi kaçınılmazdır. Eğitimle uğrasan ve eğitim düzenine doğrudan veya dolaylı olarak kontrol edenlerin miktarı fazladır. Yönetimde beklentilere oranla ilgi ve destek çok azdır, bu sebeple iş birliğinin sağlanması zorlaşır. Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en ücra yerleşim birimi olan köylere kadar genişlemiştir. Bu durumda, eğitim ve okul yönetimi yapısı bakımından da öteki örgütlerden farklılaşmıştır (Kaya, 1996).

2.1.6. Eğitim Yöneticisi Okul Yöneticisi

Eğitim yöneticisi, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları

uygulayan ve yöneten kişidir (Taymaz, 2009). Okul yöneticisi ise bu tanıma paralel olarak bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir (Cesur, 2005:18). Madenoğlu'na (2003) göre okul yönetiminin değerini okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu belirler. Örgütü hedeflerine göre yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul, ülkenin kalkınması ve gelişmesi ile doğrudan ilgili olan çok boyutlu bir yapıdır. Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum, okuldur. Okul kişiyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Dolayısıyla okullarında gerçekleştirilen öğretim fiilleriyle ilgili olarak okul yöneticilerinin ilgi alanları, toplumun sıkıntıları, öğrenciler, veliler, okul personelleri ve tüm okuldur. Eğitim düzeninin bir alt sistemi olan okulu diğer kuruluşlardan ayıran en önemli özelliği insan üzerinde çalışmalar yapmasıdır. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileri iken bütün bunların hayata geçirilmesini, geliştirilmesini sağlayanlar ise okul yöneticileridir (Madenoglu, 2003; Akt. Arlı, 2007).

İyi bir eğitim ve okul yöneticisi; yetkisini otoriter değil, bilgece kullanır, herkese karşı müsamahalı ve adil davranır, örgütünü ve hedeflerini iyi tanır, yürürlükteki yasa, plan, program ve tüzüklere göre örgütünün politikasını iyi belirler, çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kurar, problemlerin ortaya çıkıp büyümesini beklemez, sorunları kendisi hızla tespit eder ve çözer, yüklendiği işlerde sorumluluk ve demokrasi bilincine önem verir, programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, yapılan eleştirileri dikkate alır, kararlarında samimi ve tarafsızdır, iş arkadaşlarını da öyle olmaya tevsik eder, eğitimin gerekliliğine inanır ve öğrencilerin yararını her şeyin üstünde tutar, okulla toplumun işbirliğini ve kaynaşmasını sağlar, yetki ve sorumluluklarını paylaşmayı bilir (Binbaşoğlu 1988:129-130).

Etkili bir okul yöneticisi; okulun ileriye dönük planları ve hedeflerinin paylaşılmasına önderlik eder, eğitim-öğretim sürecinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine ön ayak olur, başarıları ödüllendirir, okulun her yerinde görünür ve sınıfları ziyaret eder. Yönetici okulda; iyi bir öğrenme ortamı, güçlü bir okul kültürü olumlu bir iklim oluşmasına öncülük eder, iyi bir rol modelidir, zamanının çoğunu eğitim öğretimle ilgili işlere ayırır, zamanın verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar, öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesine dönük programlar düzenler (Şişman ve Turan 2004:126).

2.1.7. Yönetim Stilleri

Yönetim stili, yöneticinin görevlerini gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerden ortaya çıkan, yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır. Stiller şekillenirken yöneticinin kişiliği, değerleri, örgütün yapısı, birlikte çalışılan insanlarla olan ilişkiler, birlikte çalışan insanların özellikleri ve çalışma ortamı gibi konuların göz önünde bulundurulur. Yönetim stilleri farklı şekillerde sınıflandırılabilir da genelde yetkeci, koruyucu, destekleyici, birlikçi ve başboş yönetim stili olarak sınıflandırılmaktadır (Başaran, 1992:79–88).

2.1.7.1. Yetkeci yönetim stili

Yetkeci yönetim ataerkil yönetimden doğan baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre bütün yönetim eski örgütün üst yönetiminin elindedir. Yöneticinin verdiği kararlara alt kademeler şartsız olarak uymak zorundadır. Bu nedenle örgüte değil yöneticiye bağlılık esas kabul edilmiştir. Yetkeci yönetimde, yöneticinin gücü çoğunlukla yasalar ve makamdan kaynaklanmaktadır.

Bu stilde yöneticiler, genellikle yetişme açısından deneyimli oldukları görevleri üstlenip fayda sağlayamadığını düşündüğü görevleri ise almaktan kaçınırlar. Başlarında bulunduğu örgüte de bu yönde iş gördürür. Özellikle teorik açıdan zayıf yöneticilerin sergiledikleri bu davranış, yetkiye dayalı yöneticiliğin gelenekselleştiği eğitim örgütlerinde rastlanabilir (Bursalıoğlu, 2002). Yetkeci yönetici sorumlu olduğu örgüt ya da birimde tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüyü büyük ölçüde kapalı, astlarına ve işgörenlerine güvenmeyen ya da çok az güvenen bir kişidir. Tüm konularda kendisinden izin istenmesini ve danışılmasını ister. Yetkisini başkasına bırakmaktan ve paylaşmaktan kaçınır. Tüm konuları ve görevleri şüphe ile inceleyen, devamlı eksik arayan bir yapıya sahiptir (Öztekin, 2002:128).

Yetkeci yönetimin temel esasına göre yönetici, üstün bir kişi olduğundan yönetime getirilmiştir. Yöneticinin üstün kişiliğine karşılık astlar, edilgen mecbur bırakılmayınca iş yapmayan bir özelliğe sahiptir. Astlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerine karşı umursamaz davranır ve direniş gösterirler (Başaran, 2006). Yetkeci yöneticiler, sert mizaçlı ve otoriter karakterlerdir. Bu tarz yöneticiler hiç kimsenin görüş ve fikirlerini değerlendirmezler. Kendileri karar veren ve uygulatan (Tortop, 1994:266- 267), işyerindeki şartları örgütsel hedeflere en alt düzeyde

ulaşmak üzere düzenleyen, ancak bu düzenlemede insanın istek ve gereksinimlerini karşılamak ve onu çalıştığı ortamda mutlu kılacak hiçbir çalışma yapmayan kişidir (Erdoğan, 2000:35). Bu düşüncedeki yöneticilere göre, geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalı; yetkeye sorgulanmadan yerine getirmelidir. Bu şekilde düşünen işgörenler de yöneticinin yetkesine uyarlar, güce ve etkiye olan ilgilerinden dolayı kararlarda öznel ya da nesnel duygulara değil yöneticinin kararlarının esas alınması gerektiğine inanırlar (Cherrington, 1994; Akt. Erdoğan, 2000).

2.1.7.2.Koruyucu yönetim stili

Koruyucu yönetim stiline tatbik edildiği örgütlerde, işgöreni örgütsel bağımlılığa götürme anlayışı vardır. Bu bağımlılık yöneticiden çok örgütten kaynaklanmaktadır. Koruyucu yönetim stili özel sektörden ziyade kamu kesiminde tercih edilir. Bu tür örgütlerde fazla değişiklik yaşanmamakta, gözlemlenebilen değişim ise sorun olmayacak kadar az seviyededir. İşgörenlerin toplumsal ilişkilerine faydalı bir ortam hazırlanmıştır. Örgüt ortamı, toplumsal ihtiyaçların giderilmesinde yardımlaşmaya, birlikteliğe elverişlidir. Toplumsal ihtiyaçlar işyerinin olanaklarıyla karşılanır. İşgörenler işlerini istekli olarak yürütür. Örgüt işlerinin hep aynı kalışının verdiği sıkıntı, yorgunluk yok edilmeye çalışılır. Çalışma ortamından işgörenlerin çoğu memnundur (Başaran, 2004:117). Koruyucu yönetim stiline yönetici; astlar üzerinde baskı ve denetim uygulanmazsa, onlara iyi davranılırsa, daha verimli çalışırlar ve işlerinde daha mutlu olurlar, gibi bir değer yargısına sahiptir. Yönetimde bu tip yöneticilere çoğunlukla “kumru tipi” yöneticiler tabiri kullanılmaktadır. Bunlar astlarına karşı güler yüzlü ve cana yakın olup, astları ile arkadaşlık havası içinde iş görürler. Çatışmadan ve problem çıkarmadan çalışılması gerektiği anlayışına sahiptirler. Bu tarz yöneticilerin istekleri, tüm çalışanları memnun etmek ve herkes tarafından sevmektir (Aytürk, 1999). Koruyucu yöneticinin görevi, hedeflere ulaşmak için bir aracı olarak birlikte çalıştığı insanları kontrol etmekten çok onlara rehberlik yapmaktır. Koruyucu yönetici, elinde bulunan kaynakları örgütler, beraber iş gördüğü kişilerin motivasyonunu artırır ve aradaki iletişimi tam olarak düzenli hale getirmeye çalışır. Ayrıca, işgörenlerin duygu ve düşüncelerine de değer verir (Şahin, 2012).

2.1.7.3. Destekçi yönetim stili

Destekçi yönetim stilinde, işgörenlerin yaratıcı düşüncelerine inanılır ve bunu işlerinde kullanmalarına yardımcı olunur. İş paylaşımı önemli görülür, çalışanlarının da yönetime katılması istenir. Bu sebeple bir karar verileceği zaman çalışanların da fikir ve görüşlerine başvurulur. Çalışanların daha istekli çalışabilmeleri için görev tanımlamaları birlikte yapılır. Bu yönetim stilinin uygulandığı örgütlerde, yöneticinin katkısının yönü işgörenlerin kendine uyması, maddi sigortaya ulaşılması değil, davranışlarının nicelik ve nitelikçe geliştirilmesidir. Bu desteğin sonucu olarak da, işgörenlerin örgüte katılma duygu ve isteklerinin artacağı öngörülmektedir (Öksüz, 2008).

Destekçi yönetim stilini benimseyen yönetici, işgörenlerle çok yönlü iletişim kurar, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik gelişimleri yakından inceler, işgörenlerin örgütsel hedeflere varmaları için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına mekân hazırlar, ilgili her işgörenin planlamaya katkı sağlamalarını sağlar, işgörenlerin güdülenmesi için olabilecek bütün değişkenleri işe koşar, ulaşılacak hedefleri benimsemeleri için onları motive eder, işgörenlerle çok yönlü, açık bir iletişim kurar. Destekçi yöneticinin kontrolü özel değil, genel; kişilere doğru değil, iş edimine doğrudur. Yönetmen işgörenlerin ileri sürdükleri fikirleri özenle dinler, işlerinde yaratıcılıklarını geliştirmelerini sağlar, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından inceler, işgörenlerin önerilerini dinler ve değerlendirir (Başaran, 2004:118).

Destekçi yönetici, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olması gerektiği görüşündedir. İşgörelere rehberlik hizmeti verilmesine ve bu hizmette yöneticinin de yeterli olmasına inanır, işgörenlerin örgüte ve yönetime karşı psikolojik sözleşmelerini geliştirmeye çalışır (Schein, 1965; Akt. Şen, 2012).

2.1.7.4. Birlikçi yönetim stili

Birlikçi yönetim stili, örgütlerde bilim ve meslek adamlarının artması sonucu ortaya çıkmış bir kuramdır. Bilim ve meslek adamlarının örgütlerde bağımsız çalışma istekleri, düşünsel uzmanlıkları, meslek örgütleri, özyönetim görevleri gibi özellikleri, yöneticiyi daha değişik bir yönetim stiline sürüklemiştir. Bu yönetim, destekçi yaklaşımın daha geliştirilmiş, genişletilmiş bir şeklidir. Birlikçi yönetim stilinde, işgörenin kendi kendini denetlemesi ve yönetmesi, aldığı sorumluluğu

yerine getirebilmesi için kendini iyi yetiştirmesi ve kontrol altına alması gerekmektedir. Bunun için bu tarz yönetimlerde işgörenin, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılanarak kendini gerçekleştirme kademesine varması hedeflenmektedir (Başaran, 1982:93-98).

Yönetici, işgörelere yapılacak işleri gösterir. İşlerin yapılması konusunda örgütün önemli bir özgülüğü vardır. Bu yönetim stilinde örgütte açık bir yetke sıra dizini yoktur; yöneticinin görev ve ilişki davranışı en üst düzeydedir. İşle ilgili kararları astlarla birlikte alır; iletişim kanalları belirgindir; iş konusunda her düzeyden gelen öneriler dikkatle denetlenir; bilgi saklanmaz ve doğru biçimde ilgili birimlere aktarılır (Özcan, 1996). Kararların alınması, tasarlanması, uygulanması, iletişimin sağlanması, işlerin incelenmesi ekiplerin yetki ve sorumluluğundadır (Başaran, 2004).

Birlikçi yönetici, kendini gerçekleştirmiş ve sistem fikrini kabullenmiş yönetici özelliklerine sahiptir. Sosyal değişimleri devamlı takip ederek örgüt yapısını bu değişimlere göre uyarlar. Yönetimsel işlemlerde de bu değişimlerden faydalanır. Karar sürecinde işbirliğine fırsat tanır. İletişim yetenekleri gelişmiştir. Güvenli, temiz, güzel bir çalışma alanı hazırlar. Örgüt yapısını ve yönetim süreçlerini sistematik bir biçimde ele alarak canlı tutar (Gümüseli, 2001:342).

2.1.7.5. Başiboş yönetim stili

Başiboş yönetim stili esasen bir yönetsel davranış kuramı içerisinde sayılmaz. Ama bu tarz bir yönetime bazı örgütlerde rastlanabilmektedir. Yönetimde Olumsuzluk Kuramına göre hiçbir yönetim şekli kötü sayılmaz ve esas olan; yönetim şeklinin örgütün üretimine verimli ve işgörelerin sıfatlarına uygun olup olmamasıdır. Başiboş yönetimde; bir grubun yetke yapısında en üst makamda oturan kişi veya kişiler, görevlerini yerine getirmez ve yasalardan, makamından, uzmanlık alanından kaynaklı yetkilerini kullanmazlar. Yetkilerini kullanmayışları, değişik sebeplerden dolayı ortaya çıkabilir. Örgütten kopma, yabancılaşma, yetki kullanmaktan geri kalma, baskılardan çekinme, korkma, yönetimde yetersiz kalma, yetke kullanmaya ihtiyaç duymama, iletişimsizlik, küsme, yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmama bu sebeplerden sayılır (Başaran, 2004). Bu tarz etkili bir yönetim sağlayamayan örgütlerde ortaya çıkar. Bu tip yönetimler, hiçbir şeye müdahale etmek ve karışmak istemeyen, etkisiz eleman diyebileceğimiz yöneticilerin

bulunduğu örgütlerde görülür. Başiboş yöneticiler görevlerinden sıkılan, her şeyi astlarına havale eden, kendisinin yapması için getirilen işlere öfkelenen yönetici tipleridir. Bunlara, aslında yönetici tanımını yapmak doğru değildir. Görüntü olarak yönetici olan bu şahısların görevi, diğer çalışanlar tarafından yerine getirilmektedir. Bu tarz bir yönetim şeklinde alt kısımda çalışan, işgören ne kadar yetenekli ve ne kadar kendini geliştirmiş olursa olsun, üstteki yöneticinin yetersiz çalışması iş verimini ters yönde etkiler (Tortop, 1994:266-267). Başiboş yönetim stilinde, ne örgütün amaçlarına ne de örgüt içi insancıl ilişkilere önem verilmektedir. Çalışıyormuş gibi görünen işgörenler aslında örgüte faydaları yok denecek kadar azdır. Bu yönetim şeklinde işgören görevlerini istediği gibi görür. Yönetici ona müdahale etmez (Cem, 1971).

2.1.8.Yönetim Stillerinin Karşılaştırılması

Örgütlerin yönetilmesinde hiçbir zaman tek bir doğru cevap yoktur. Bu çoğu zaman, örgütsel şartlara, örgütün hedefine ve en önemlisi yönetimin insan hakkındaki ön kabuller ile örgüt üyelerinin gerçek özellikleri arasındaki uygunluğa bağlıdır. Yöneticinin işgörenler hakkındaki ön kabulleri yönetim şeklini belirler (Schein, 1978; Akt. Şen, 2012).

Örgüt için en iyi yönetim stili diye bir şey yoktur. En iyi yönetim stili, örgütün hedeflerine ve işgörenleri işten doyumuna uygun olandır. Yönetim stili bu amaçlara varabilmek için amaç değil o yolda kullanılan bir araçtır. Eğer bir örgütte uygulanan yönetim şekli, örgütün hedeflerinin gerçekleşmesini ve işgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesine fayda sağlıyorsa, o yönetim stiline etkili olduğundan bahsedilebilir. Fakat bunun tersi meydana geldiğinde ise o yönetim şeklinin verimsizliğinden söz etmek mümkündür (Ertuğrul, 2009).

Toplumda benimsenen demokratik yaşayış örgütlerin stillerine de yavaş yavaş etki edip değiştirmeye başlar. Örgüt içinde demokrasiye doğru yönelen yönetim stilleri de destekçi ve birlikçi yönetim stilleridir. Örgüt içinde bulunan üyelerin bu tarz yönetim şekillerine alışmaları gitgide örgütü demokratik bir hale getirecek ve katılımlarını artıracaktır (Başaran, 2004:124).

Modern kabul edilen birlikçi yönetimin başarısı genel olarak yöneticinin davranışlarına ve karakterine bağlıdır. Yöneticiler, sorunları örgütle birlikte inceledikleri, çözüm getirdikleri ve demokratik bir biçimde karar aldıkları takdirde

bu yönetim stilini doğru sergilemiş olurlar (Wood,1984; Drenth,1979, Akt. Özden, 1996:429). Bazı işgörenler problem çözmek için çağırılmalarına rağmen kararın, yönetici tarafından çoktan alındığını ve değiştirilemeyecek nitelikte olduğunu düşünürler. Böyle bir düşüncenin oluşması yetkeci yönetimi hatırlatır, birlikçi yönetim stilinde işgörenlerin fikirleri değerli ve etkilidir.

Yönetim şekli, örgütün üretimine yararlı ve işgörenlerin sıfatlarına uygun düşüyorsa iyi, değilse de kötüdür. Örgütte uygulanacak yönetim stili, işgörenlerin işten doyumlarını ve hedeflere tasarlanan seviyede gerçekleştirebilmelidir. Yönetim ve örgüt, bu iki hedefe varmak üzere kullanılan bir araçtır. Buna göre, yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim stillerinin uygulanabileceği bir örgüt vardır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye en uygun olan herhangi bir yönetim şekli uygulanmasında bir sakınca yoktur (Başaran, 2004:124).

2.2.DEĞERLER VE SINIFLANDIRILMASI

Bu bölümde araştırmanın değer kavramı ve sınıflandırmasıyla ilgili kuramsal çerçeve ortaya konmuş, ilgili kaynaklara yer verilmiştir.

2.2.1. Değer Kavramı

Değer; bir insanın, beşeri özelliklerini, istek, niyet ve davranışlarını değerlendirirken başvurduğu kriterlerdir (Dilmaç, 1999:12). Bilgin (1995) ilk defa Znaniecki tarafından sosyal bilimlere kazandırılan değer kavramını, latince kıymetli olmak veya güçlü olmak anlamlarına gelen ‘valere’ kökünden türetilmiştir, şeklinde açıklamıştır (Akt. Aydın, 2003). Değer kavramı; hayata bakış açımızı ve amaçlarımızı belirleyen aldığımız kararları etkileyen, inançlarımızı yansıtan ve prensiplerimizi oluşturan bir tercih (Aktepe ve Yel, 2009:608), çeşitli durumlarda, seçilen hayat tarzı, olayları ve davranışları yönlendiren, önem sıralamasına göre derecelendirilmiş görüş veya inançtır, şeklinde tanımlanabilir (Baloğlu ve Balgalmış, 2005). TDK (2010) sözlüğünde “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, üstün nitelik, meziyet” olarak tanımlanan değer, bir kişinin veya sosyal grubun kabul ettiği standartlar, inançlar veya moral ilkeleridir (Sarı, 2005:76).

Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamayı sağlayan anlayış olarak görülen, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri,

arzu edilen ve edilmeyen durumları açıklayan (Erdem, 2003:56), bireyin çevresiyle etkileşimi sonucunda içselleştirdiği, kişinin var olan seçeneklerden birini diğerlerinden üstün tutmasına yarayan, insanların yaptığı doğru-yanlış, iyi-kötü davranışları etkileyen ve bu davranışları anlamlandırmada başvurulan kriter ve standartlardır (Akbaş, 2004:19).

Sosyal olguların önemliliği üzerindeki değerlendirmede, özel eylemleri ve amaçları yargılamada temel ölçü sağlayan ve bir grubun üyelerinin güçlü duygusal bağlarıyla oluşmuş soyut, genelleştirilmiş davranış prensibi (Theodorson 1979; Akt. Aydın, 2003:122), bir grubun veya bireyin özelliğini gizli veya açık olarak ortaya koyan, araç ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen temel kavram, değer olarak ifade edilmektedir (Kluckhohn, 1951; Akt. Arslan, 2006).

Lawrance'a (2003) göre değer, bazen açık, bazen izafi olarak tanımlanan, bireyin kişiliğini, bireyin dâhil olduğu grubun karakteristik özelliklerini, alternatifler arasından seçim yapmasını etkileyen ve faaliyetlerin sonuçlarını belirleyen isteklerle ilişkilidir (Akt. Özmete, 2007:11). Başaran ise değeri, bir nesne, işlem, fikir ve eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve nicelik şeklinde tanımlamakta ve nesne, işlem, fikir veya eylemin değerlendirilmesinde araç olarak kullandıklarını belirtmektedir (Akt. Akbaba Altun, 2003:7-18). İnsanı diğer canlılardan farklı kılan düşünebilme yeteneğiyle ürettiği inançlar bütünüdür (Dilmaç, 2007:7). Balcı (2000) ise değerleri; ideallerin istenilmesi hakkındaki temel varsayımlardır, şeklinde ifade eder (Akt. Sezgin, 2006). Rokeach (1973) ve Feather (1975) değer kavramını; bireylerin davranışlarına, ideolojilerine, kararlarına, kendilerini ifade etme biçimlerine, kendilerini diğer bireylerle karşılaştırmalarına, kendi davranışlarını değerlendirmelerine, diğer bireyleri etkileme girişimlerine ve davranışlarına açıklık getirmelerine ve düşüncelerine rehberlik eden standartlar kümesidir, şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda değerlerin bireysel yönü vurgulanmaktadır (Akt. Sağnak, 2003).

Mengüşoğlu'na (1983) göre değer, felsefi açıdan her türlü amaç ve hedefler, ilgi ve çıkarlar, tutkular, idealler, her türlü güç ve iktidar etkenleri, ün ve şan hırısı, övme ve yerme, saygı ve saygısızlık, inanma ve inanmama, dürüst olma ya da olmama, sevgi ve nefret gibi maddi-manevi, insan hayatında etkin olan şeylerdir (Akt. Aydın, 2011:39).

Sosyolojik açıdan bakıldığında; bir arada yaşayan insanların, oluşturdukları toplumsal kurallara ve yasalara uymaları gerektiği gibi toplumun tümünün kendine

ait hissettiği değerlerin de göz ardı edilemeyeceği bilinmektedir (Tezcan, 1987). Ayrıca, bilindiği gibi bir toplumda değerlerin ifade edildiği temel mekanizmalar, kişinin üstlendiği sosyal rollerdir. Bu roller de, sosyal yapıyı oluşturan sosyal süreçlerle yakından ilişkilidir. Yine bir toplumdaki ideal düşünme ve davranma yollarının tamamı değerler tarafından oluşturulur. Böylece, toplumdaki sosyal kontrol mekanizmalarının ve ödüllendirme araçlarının değer kaynaklı oldukları görülür (Özensel, 2003:217).

Değerler ile insanlar arasındaki ilişki karşılıklıdır; değerler insanları, insanlar değerleri yaşatır. Ancak değerler genç-yaşlı, kadın-erkek, okumuş-okumamış, zengin-fakir gibi sosyal kategorilere göre farklı düzeylerde algılanmaktadır. Gerçekten de değerlerle insan davranışları arasındaki ilişki tek yönlü ve bire bir değildir, değerlerin sosyal hayatta gerçekleşmesi karmaşık bir süreçtir (Aydın, 2003:125). Rugman ve Hodgets (2000) sosyolojide değeri analiz ederken, toplumsal yapıdaki kurumların, süreçlerin ve rollerin bilinmesi gerektiğini, bu kurum, süreç ve rollerin anlamlandırılması ise değerler aracılığıyla mümkün olacağını belirtir. Zira insanların toplumda nasıl davranmaları gerektiğini gösteren ve düzenleyen bir yol haritası olan sosyal değerler, toplum içerisinde sosyal bütünlünü sağlayan ortak davranış kodlarıdır (Akt. Ersoy, 2006:51).

Psikolojik açıdan değerler, kişiliğin şekillenmesinde gerekli öğelerin merkezinde yer alır. Psikologlar değerleri, genellikle erken yaşlarda gelişimsel süreçler aracılığıyla kazanılan bireylerin davranışsal tercihleri olarak tanımlar (Sağnak, 2004:103). Misket (1985); psikolojide değerleri, davranışların devamlılığını ve düzenliliklerini anlamaya yarayan araçlar olması yönüyle açıklamış ve değerleri güdü, karar verme, tutum, zekâ, inanç ve ihtiyaç gibi kavramlarla ilgili olarak ele almıştır (Akt. Akbaş, 2004:51). Değerler psikolojisine göre değeri, bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inanç, şeklinde tanımlamak mümkündür. Değer bir inanç olmak bakımından dünyamızın belli bir kısmıyla ilgili idrak, duygu ve bilgilerimizin bir terkibi demektir. Fakat değer, inancın özel bir şekli olması itibarıyla ondan daha ileride bir zihin organizasyonudur (Güngör, 2000:27).

Görüldüğü gibi insanlık tarihi boyunca filozoflar, din adamları, çağımızda farklı disiplinlerde görev alan araştırmacı yazarlar ve ilim insanları birbirine benzeyen ve benzemeyen birçok değer tanımı geliştirmişlerdir. Bu durum ise değer herkeşçe tam olarak kabul gören bir tanıma sahip olmadığını göstermektedir. Ancak tanımlardaki ortak nokta, tercih yapma ve karar verme ifadeleri (Sarı, 2005:77),

değerin bir inanç durumu olması, ait olunmak istenilen veya kabul gören bir hâl olması, belirli durumları kabul ettirmeye yönelik olması, olayların ve insanların davranış seçimine veya gelişimine rehberlik etmesidir (Atay, 2003).

2.2.2.Değerlerin Oluşumu

İnsanların tercihleri yeni öğrendikleriyle şekillenmektedir. Değerler genetik olarak aktarılmazlar ancak çocukluktan itibaren sosyal rollerle, öğrenme sonucu kuşaklara devredilirler ve yaşa bağlı olarak artarlar. Değerlerin oluşumunda sosyoekonomik düzey önemli rol oynamaktadır. Birey içinde bulunduğu ortam (okul, işyeri, aile) ve özelliklere uygun değerler taşır. Toplumsal yapı değiştiğinde değer sistemleri de değişerek yeni yapıya ayak uydurur yani savaş gibi sarsıcı dönemlerde, büyük ekonomik krizlerde, köklü siyasi rejim değişimlerinde toplumun değerleri değişmekte, eski değerleri tekrar yorumlanmakta, değer sistemindeki hiyerarşi değişmektedir. Değerler insan yaşantısını tüm yönleriyle etkileyen ve yol gösteren oluşumlardır. Bireysel olarak değerler standart, güdü, karar verme ve davranış yaptırımı olarak; toplum içinde ise siyasi ve ideolojik tercihlerde, toplumsal yargılamalarda, gruba uyumda kullanılır (Akbaş, 2004:48). Rokeach, her değerın bir inanç ve inançlar kümesine dayandığını görüşünü ileri sürmüştür. Değerler alanında yapılan ilk ciddi çalışma F.C.Sharp tarafından 1928 yılında yapılmıştır. Sharp, bu çalışmasında değerleri, heyecan ve tutumlarla alakalı toplumsal olgular olarak etmiştir. J.Dewey, pratiklerin bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Perry ise 1954'te yaptığı bir çalışmada değerleri ilgi ve hoşlanma çerçevesinde tanımlamaktadır (Perry, 1954; Akt. Aydın, 2003).

Değerlerin oluşmasında sosyal yardımlar ve ödüllendirmeler önem arz eder. Bir değer diğer insanlar açısından takdir görürse kişiler üzerindeki etkisi de yüksek olur. Değerler arkalarında bulunan desteği kaybettiği zamansa değişiklik göstermeye ve etkisini kaybetmeye başlar (Sarı, 2005:79).

Nietzsche, değerleri yapanın ve değerleri koyanın insan olduğunu söyler. Kant'a göre ise değer, öznenin tabiatının nesnelere zorla kabul ettirmesinden doğar. N. Hartmann da değerlerin aslında var olduğunu ve insanın bunu keşfettiğini ifade etmiştir (Özensel 2003:218). Başka değerlerdeki öneme bağlı olarak yeni değerler oluşturulur. Dürüstlük ve saygınlık gibi yüksek değerler herhangi bir değişikliğe uğramadan bir belirleyici görevi yaparak, değişiklik gösteren toplumsal koşul ve

imkânlarda o topluma özgü yeni şekillerde ortaya çıkarmaktadır. Değerlerin birey ve toplum hayatında belirleyici olması için bireysel hallerinden farklı bir toplumsal boyut kazanmaları gerekir (Aydın, 2011:39).

Değer, ilişkili olduğu fiillerin sonucunda meydana gelir. Değerleri anlayabilmek için insanın var olma sebebini anlaması gerekir. Değer oluşturmak insana has üç etkinlikle ilgilidir. Bunlar bilgi, ahlak ve sanattır. Bu etkinlikler birbirlerine indirgenemezler. Her birinin yapısını diğer şartlar etkiler ve üzerlerinde önemli rol oynar (Poyraz, 2007:83).

2.2.3.Değerlerin Özellikleri

Bir toplum ne ise değerleri de odur. Çünkü değerler özelliklerini, toplumdaki bireylerden almaktadırlar. Bireylerin yaşam biçimleri değerlerin temelini oluşturmaktadır. Bireyi merkeze almayan hiçbir değer unsuru toplumda yaşam bulamaz. Değerler kültür, inançlar, bilgiler, his ve heyecanlar bütünüdür; yani maddi değildir ancak davranışlara dönüştüğünde maddi formlara bürünmüş olur (Güngör, 2003:15).

Değerler tüm sosyal, beşeri ve kültürel öğelerde olduğu gibi zamanla değişmektedir. Bu değişiklik ne çok hızlı ne de çok yavaş gerçekleşmektedir. Değerlerdeki değişim çok hızlı olursa hem bireyin kişilik yapısında hem de toplumsal yapıda denge bozulur, kültür yapısına zarar vererek kendi işlevini yitirmesine sebep olabilir. Özellikle genç ve yaşlı nesiller arasında yaşanabilen değer çatışmaları hızlı değişimdir. Eğer değerlerde çok yavaş bir değişim yaşanırsa toplumun statik bir hal alması kaçınılmaz olur (Yapıcı ve Zengin, 2003).

Değerler, kültürün, toplumun, kurumların ve kişiliğin belirtilerini barındırır. Sosyal bilimciler değerlerin açıklamak ve kavramak için ilgilendikleri neredeyse tüm çalışmalarda bu konuya değinmiştir (Sağnak, 2004:74). Sosyologlara göre değerler; herhangi bir bireyin kanaatine bağlı değil, grubun veya toplumun üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılmış ve kabul edilmişlerdir. Toplumun genel refahının korunmasına ve toplumun ihtiyaçlarının tatminine neden olduklarına inanılır. Dolayısıyla, paylaşılan değerler aracılığıyla bireyler ortak duygu ve düşüncelerle yaşamlarını sürdürürler. Değerlerin paylaşılması, bireyleri birleştiren en önemli etmendir. Değerler, ciddi ve itibar gören konulardır. Bireylerin gereksinimlerini karşılayıcı özelliğine göre değerlere verilen önem değişmektedir. Toplumsal

değerleri kabul eden üyeler, yüksek değerler için fedakârlıkta bulunmaya, dövüşmeye ve hatta ölmeye razıdırlar. Örneğin çok eski yıllardan beri önemli bir değer olarak ifade edilebilen din olgusunun altında yatan değerler uğruna toplumlar ölümüne birbirleriyle savaşmışlardır. Değer, bireylerin duygu ve heyecanlarına yöneliktir, soyuttur ancak insanlar yaşamlarına değerleri doğrultusunda yön verdiklerinden maddi nesnelere kıyas edildiğinde onlardan daha fazla önem taşımaktadır (Tezcan, 1987).

Rokeach'a (1973) göre bir kimsenin kazandığı değerlerin toplam sayısı toplumun tüm değerlerine oranla küçüktür. Toplumda birbirinden değişik pek çok değer yargısı bulunur ve bu değerlerin tamamını herkes benimsemek zorunda değildir. Mesela birisi için büyüklere saygı çok mühim iken, bir diğer kişiye göre saygıyı hak eden kimse olmayabilir. Aynı zaman diliminde hayatını sürdüren iki toplumda bile sosyoekonomik farklılıklardan dolayı değerlerin, birbirinden farklı etkileri olduğu söylenebilir. İnsanlar farklı mekânlarda aynı değerlere farklı ölçülerde önem yüklemektedir. Mesela bir İngiliz on sekiz yaşından itibaren çocuğuna alaka göstermezken bizim kültürümüzde böyle bir şey söz konusu değildir.

Graves'e göre değerlerin özellikleri yapısal olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine büyük oranda benzerlik gösterir. Her ikisinde de, özelliklerine göre bölünmüş bir üst seviyeye çıkmak, diğer bir alt seviyeyi aşmak şartıyla mümkündür. Her ikisi de varoluş şekillerini değerlerin oluşturduğunu savunur, kişiyi bir düzeyde kendi görevlerini yerine getirdikten sonra ihtiyaçlarının giderilmesiyle bir üst seviyeye (değere) ulaştıran bir sistem olarak görmektedir (Turgut, 1996; Akt. Sağnak, 2003).

Schwartz'a (1992) göre değerler, inançtır ama tam anlamıyla nesnel, duygulardan arındırılmış düşünce niteliği taşımazlar. Aktif harekete dönüştüğünde duygularla iç içe geçerler, kişilerin hedefleriyle ve bu hedeflere varma da etkili olan davranış şekilleriyle (hak bilirlilik, yardımseverlik) ilişkilidirler, özgür eylem ve durumların üzerindedirler. Değerler, sahip oldukları öneme göre değer sistemleri içerisinde kendi aralarında sıralanırlar. Bu sıralama değer önceliklerini tespit eden bir sistem oluşturur, davranışların, insanların ve olayların seçilmesine ya da değişmesine yol açan standartlar olarak işlev görürler. Hiçbir zaman değerlerin durgun olduğundan bahsedilemez. Çünkü bir toplumdaki hızlı değişimler, toplumun değişik katmanlarında yer alan değerlerin önceliklerinde, zaman içinde etkileşimden dolayı

ortaya çıkan yeni gereksinimleri gidermek için, farklılaşmalara sebep olabilir (Akt. Ulusoy, 2007:25).

2.2.4. Değerlerin İşlevleri

Değerler bir toplumun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini devam ettirebilmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen, ortak düşünce, amaç, ahlâki ilke ve davranışlarını oluşturan inançlardır (Aktan ve Turan, 2008). Bir davranış biçimini öbürüne tercih etmede değerler önemli bir rol üstlenmektedir. Başka bir bakış açısından, değerler bilinçli ve amaçlı davranışların kaynaklarını oluşturduğu gibi ölçütlerini de belirler (Sarı, 2005:76). Herhangi bir toplum yapısının incelenmesine katkıda bulunacak en önemli faktör, o toplumun sahip olduğu değer yargılarının bilinmesidir. Bir toplumun geleceğe ilişkin yapısına ilişkin tahminlerdeki isabet ancak bu şekilde mümkün olabilecektir. Bu anlamda da değer araştırmaları sosyoloji açısından önemli bir yere tutar (Özensel, 2003).

Değerler, sosyal bir boyuta sahiptirler. Belirli bir toplumsal rolde şahısların neler yapması, neler yapmaması ve nelere önem vermesi gerektiği belirlenir, buradan hareketle birey yaptırımlara tabi tutulur. Hem akli (arzu ve eylem boyutunu belirten) hem de hissî yönü görülen ifadelerdir. Değerlerin tutumlarla ve sosyokültürel normlarla ilişkili olması ve bunların bireyi yönlendirecek bir konuma sahip olması yönüyle, ister istemez toplumsal kuralları belirlemede, şekillendirmede ve yol göstermede önemli rol oynadığı bilinmektedir. Hangi değerlerin merkezî bir yer tuttuğu, hangi değerlerin hedef ya da araç olduğu, hangi değerlerin önemli, hangilerinin daha az dikkate alınması gerektiği meselesini önemsemeden kişileri ve toplumları anlayabilmenin ve haklarında doğru çıkarımlar da bulunabilmenin imkânı azdır (Başaran, 1993).

Değerler, kültürel olarak biçimlendirilmiş ve aynı zamanda kültür üzerinde de yol gösterici olarak etki etmektedir. Bu anlamda değerler kültürün değişme sürecinde oluşmaktadır. Bu da genel olarak sembol, moral ve estetik normlar, davranış şekilleri olarak belirginleşir. Bu açıdan değerler kültürün temelini oluşturmaktadır.

Sosyal rollerle şekillenen karakterin meydana gelmesinde değerler önemli bir yer tutar. Karakter yapısı değerlerle uyumlu olmak zorundadır, hatta kişinin

karakterinin bir bölümü olarak da görülür. Bir kişinin sosyal olarak kabullenebilen olgu ve arzuları için temel atıf noktası işlevini görmektedir (Gökçe, 1994; Akt. Özense, 2003:230-231).

Değerler kişilerin hem kendi karakteristik algılarına hem de diğerlerine yönelik görüş ve değerlendirmelerine temel esas olduğu söylenebilir. Çünkü insanlar değer yargılarını kullanarak başkalarının gözünde kendilerini, kendi gözlerinde de başkalarını değerlendirebilirler. Kişi karakter olarak birbirlerinden farklı kişilerle aynı grupta yer aldığı durumlarda, değerleri ölçüt olarak kullanınca, birbirinden ayrılan özellikleri tespit edebilir. Buradan hareketle değerlerin hem sosyal katmanlaşmayı ve değişmeyi, hem de kişisel farklılıkları mümkün kıldığını söylemek mümkün olur (Yapıcı ve Zengin, 2003).

Değerler şahsın kendisini, toplumun ise bireyi denetlemesini sağlayan faktörlerin başında gelir, kişinin toplum içerisindeki konumunun belirlenmesinde etkili olmaktadır. Değerler sayesinde kişi diğer insanlarla etkileşime geçer ve sosyal konumu için uygun alt yapı oluşturur (Yapıcı, 2006: 499). İnsanların ve grupların hangi değerleri tercih ettiği nesnel bir biçimde saptanabilirse, tutum ve davranışlarının önceden tahmin edilmesi mümkün olabilir (Bar-Tal, 1999; Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003).

Toplumun en küçük birimi olan aile, eğitim ve din gibi kurumların değerlerinin kabullenilmesinde ve öğrenilmesinde, bir sonraki nesle aktarılmasında oldukça önemlidir. Değerler de, ailenin dolayısıyla da toplumun devamı için önemlidir. Ayrıca, bilindiği üzere bir toplumda değerlerin tanımlandığı temel mekanizmalar, bireyin üstlendiği sosyal görevlerdir. Bu görevler de, toplumun sınıflama sistemi ile sosyal yapıyı meydana getiren sosyal süreçlerle yakından ilgilidir. Bir topluluktaki iyi-kötü kavramının belirlenmesi, uygun düşünme ve davranış sergileme yöntemlerinin tamamı, değerler sayesinde olur. Böylece, toplumdaki sosyal denetleme mekanizmalarının ve ödüllendirme araçlarının değer temalı oldukları görülür. Diğer taraftan bir toplumdaki değerlerin temeli, toplumsal varlık/kişinin dışındadır. Kişiler bunları denetleyemezler; çünkü bunlar, kişinin denetleyemeyeceği çoğunlukta ve çeşitliliktedir (Özense, 2003:219).

Değerler; fiillerin içinde ve sonucunda yer alan, insan olgusu bulunan bütün olayların oluşmasında belirleyici etkidir. Tüm insani olgular bir değere dayanırlar. Davranışların bir amacı oldukları kadar sonucunu değerlendirmeyi sağlayan değerler, her şeyden önce bir ölçek görevini yerine getirirler.

2.2.5. Değerlerin Sınıflandırılması

Değerleri tanımlamada olduğu gibi değerlerin sınıflandırılmasında da değişik fikirler vardır. Ancak literatürde sık rastlanan bazı sınıflama örnekleriyle konunun açıklanması mümkündür.

Dilmaç (1999:16-17) insan yaşamında bulunan ve önemli görülen en belirgin değerleri aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

İnsanları sevme; insanlar arasındaki sevgi, birlik ve beraberlik konusuna önem verir.

Uyumlu olma; insanları uyguladığı fiillerde kendini bunalıma sürükleyecek durumlardan uzaklaştırır, kendi dünyasında bir denge kurarak bu şekilde mutlu olabileceğini düşündürür.

Hırslarını kontrol etme; bireyleri iç dünyasındaki hevesleri ve becerileri arasında bir düzen kurmaya zorlar. Birey, para ve ünlü olma hırslarını kontrol ederek, kusursuz bir insan olmak için çalışır.

Başkalarının mutluluğunu isteme; kişinin kendi faydası için çalıştığı kadar başkasının mutlu olması içinde çalışmasını gerektirir.

Kendini kontrol etme; insanları daima problemlerinden ve hatalarından kurtulabilmek için kendi kendini hesaba çekmesi için iç dünyasına çeker.

İyi insan olma; bedeni ve zihni olarak kendini arındıran ve gönlünü sevgi ile dolduran bir mabede dayanır.

Manevi değerlere inanma; insanın kötü özelliklerini yok etmelerine yardımcı olur. İnsan ilişkilerinde din ayırımını ortadan kaldırmaya çalışır.

Yardımsever olma; insanı, birinin zor zamanlarında yanında bulunmaya zorlar. Böyle insanlar etrafında meydana gelen fikir ayrılıklarından doğan problemleri düzeltebilen ve başkalarının fikirlerine saygı gösterebilen bir insan olma özelliği taşır.

Tecrübeli ve bilgili olma; kişiyi, yaşamın amaçlarından biri olan bilge insana ulaştırır. Topluma yararlı olmak için sadece iyi insan olmak yeterli olmaz, kişi aynı zamanda tecrübeli ve bilgili olursa işlevini yapmış olur.

Dost edinme; maddi ve manevi değerleri paylaşmak, dostluk kurabilmek açısından önem arz eder. İnsanlar arkadaşlarını her haliyle kabullenir.

Evlat yetiştirme; insanları maddeyi hedefleyen yeteneklerden çok çocuklarının iç dünyalarını sağlamlaştıracak prensiplere yöneltir. Bu değere göre insan evlatlarına doğruluk, sevgi ve saygı öğretir.

Eser oluşturma; insanları yaşamı boyunca bir sanatçı gibi davranarak, bilgisi ve tecrübesiyle kusursuz bir eser ortaya çıkarmak için çaba sarf etmeye zorlar. Bu şekilde maddi değerlere sahip olan insan, aynı zamanda maneviyatıyla gelişmiş bir varlık meydana getirmiş olur.

Kılıoğlu'na (1990) göre değerler, yüksek ve araç değerler olarak ikiye ayrılır. Araç değerler kavramında; çıkar, güç, maddiyat, başa geçme hırsı ve değer yargılarını kasteder, kişinin düşünce gücüne dayanan durumları belirler. Yüksek değerleri ise; doğruluk, samimiyet, sevgi-saygı ve idealler gibi gerçek etik terimleri kapsar (Akt. Yılmaz, 2009:110).

Rokeach, bilim adamlarının değerler ile ilgili ifadelerini inceleyerek değerleri bir tercih ve istenilen durum olarak açıklamıştır (Akt. Sağnak, 2003).

Tablo 1. Rokeach Değer Listesi (Akbaş, 2004:57)

Amaç Değerler	Araç Değerler
Aile güvenliği	Bağımsız olma
Barış içinde bir dünya	Bağışlayıcı
Başarılı olma	Cesaretli
Bilgelik	Dürüst
Dini olgunluk	Entelektüel
Eşitlik	Geniş görüşlü
Gerçek dostluk	Hırslı
Güzellikler dünyası	İtaatkâr
Heyecanlı verici bir yaşam	Kendini kontrol eden
İç huzur	Kibar
Kendine saygı	Kendine hâkim
Mutluluk	Mantıklı
Gerçek dostluk	Neşeli
Özgürlük	Sevecen
Rahat bir yaşam	Sorumluluk sahibi
Sosyal kabul	Temiz
Ulusal güvenlik	Yardımsaver
Zevk	Yaratıcı olma

Tablo 1'de görüldüğü gibi Rokeach değerleri “amaç değerler” ve “araç değerler” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Amaç değerler hayatın esas hedeflerini, araç değerlerse amaç değerlere kavuşmak için kullanılan davranış biçimlerini ifade eder. Rokeach'ın (1995) sınıflandırmasındaki her değer grubunda 18'er tane değer vardır. İnsan davranışları yukarıdaki amaç ve araç değerlerin kombinasyonudur (Akt. Güngör, 2000:85).

Amaç değerler kendine saygı, rahat bir yaşam, bilgelik, dini olgunluk, sosyal kabul, zevk ve başarılı olma gibi kişisel değerler olabileceği gibi barış içinde

bir dünya, aile güvenliği, eşitlik, ulusal güvenlik ve özgürlük gibi toplum merkezli de olabilir. Araç değerler dürüstlük, bağımsız olma, bağışlayıcılık, itaatkârlık, sorumluluk sahibi olma, yardımseverlik, sevecenlik gibi kişiler arası ilişkileri düzenleyen ahlaki değerler olabileceği gibi bireyin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olan üretken, mantıklı, entelektüel olma ve kendine saygı gibi yeterlilik değerleri de olabilir (Rokeach, 1995; Akt. Akbaş, 2004:57).

Psikoloji alanında ilk değer incelemesini Spranger, 1928 yılında yapmıştır. Spranger, deneyi sonucunda baskın değerlere göre kişilik analizi yapmaya çalışıp herkesin altı kişilik tipinden birisinde bulunacağını ifade etmiştir. (Spranger, 1928; Akt. Güngör, 2000:85).

Tablo 2. Spanger Değer Sınıflaması (Akbaş, 2004:56)

Bilimsel Değer	Gerçeğe, bilgiye, muhakemeye ve eleştirel düşünceye önem verir. Bilimsel değerleri olan insan deneysel, eleştirici, akılcı ve entelektüeldir.
Ekonomik Değer	Yararlı ve pratik olana önem verir. Ekonomik değerlerin hayatta önemsenmesi gerektiğini belirtir.
Estetik Değer	Simetri, uyum ve forma önem verir. Birey hayatı olayların bir çeşitliliği olarak görür. Sanatın toplum için zorunluluk olduğunu düşünür.
Sosyal Değer	Başkalarını sevme, yardım ve bencil olmama esastır. En yüksek değer insan sevgisidir. Bu insan sevgisini insanlara sunar. Nazik ve sempattir, bencil değildir.
Politik Değer	Her şeyin üstünde kişisel güç, etki ve şöhret vardır. Esas olarak kuvvetle ilgilidir.
Dini Değer	Evreni bir bütün olarak kavrar ve kendisini onun bütünlüğüne bağlar. Dini uğrunda dünyevi hazları feda eder.

Tablo 2’de görüldüğü gibi bu değerler şu şekilde sıralanabilir:

Bilimsel Değer; bilgiyi, eleştirel düşünceyi ön planda tutar; eleştirici, deneysel, entelektüel ve akılcıdır.

Ekonomik Değer; pratik olana değer verir, maddi değerlerin önemsenmesi gerektiğini savunmuştur.

Estetik Değer; deneyimler, tercihler ve kabulleri kapsar. Hayatı olayların bir sonucu olarak görür, toplum için sanat görüşünü benimser.

Sosyal Değer; başka varlıkları sevme, yardımlaşma ve başkalarını düşünme temellidir. Toplumsal ve bireysel ilişkileri içerir.

Politik Değer; kuvvetle ilgili bir değer olup kişisel arzuları ön planda tutar. Şöhret, güç ve liderlik gibi değerler içerir.

Dini Değer; dini inançlarla ilgili değerler içerir. Bu değere bağlı kalan insanlar evreni bir bütün olarak ele alır, dini inançları sebebiyle dünyevi arzularını bastırır.

Bu değerlere bir de ahlaki değerleri eklenebilir, dürüstlük, doğruluk, yardımseverlik ve hoşgörülü olma gibi değerlerin ahlaki değerlerdir. Değerler kullanım alanlarının çeşitliliği sebebiyle birçok sınıflandırılmaya maruz kalmıştır. Ancak insanın diğer kişilerle münasebetlerine bir şekilde etki eden değerler, ne şekilde ele alınırsa alınsın birbirlerinden kopuk değildir ve her bir değer arasında bir ilişki bulunması gerekir (Spranger, 1928; Akt. Güngör, 2000).

Nelson, çalışmaları sonucunda değerleri bireysel değerler, grup değerleri ve sosyal değerler olmak üzere üç grupta toplamıştır. Nelson'a göre bireysel değerler kişisel zevklerimizle ilişkili iken, grup değerleri bir grubun paylaştığı değerlerdir. Sosyal değerler ise kişinin toplum içerisinde varlığını sürdürmesine olanak sağlayan saygı, eşitlik ve adalet gibi değerlerdir (Naylor ve Diem, 1987: 347; Akt. Akbaş, 2004: 32–33).

Değerleri inceleyen önemli araştırmacılardan birisi olan Schwartz, değerleri sınıflandırdığı araştırmasında değerler hakkındaki bazı önemli sorulara cevap aramıştır. Örneğin, değerler bireyin toplumsal davranışlarına nasıl etki eder? Bireyin eğitimi, yaşı, cinsiyeti, mesleği gibi bazı değişkenleri değer önceliklerini nasıl etkiler? Bunların yanında birey, hayatta karşı karşıya kaldığı sarsıntı, aile içi ilişki ve göç gibi durumlarla bu önceliklerini değiştirmekte midir? Bireyin benimsediği değerler onların davranışlarını ve tercihlerini nasıl etkiler? Diğer bir deyişle değer öncelikleri dini, politik ve çevresel eylemlerini nasıl etkiler? Araştırmanın cevaplamayı amaçladığı en önemli soru ise değer önceliklerindeki milletler arası ve kültürler arası değişikliklerin neler olduğu, onların sebep ve sorunlarının nasıl açıklanacağıdır (Schwartz, 1992; Akt. Özensel, 2003:223).

Schwartz'a (1992) göre değerler tüm toplumu ve olayları değerlendirmek, fiillerini belirlemek ve meşrulaştırmak için kullandıkları ölçütlerdir (Akt. Özensel, 2003:222) Bardi ve Schwartz (2003), insanların genellikle bir şeyin onlar için neden önemli olduğunun farkında olduklarını belirtmekteler. Bundan dolayı, onlara değerleri hakkında sorular yöneltildiğinde kesin sonuçlara oldukça yakın raporlar verebilirler. İnsanlar, bilinçsiz de olsalar değerlerine uygun hareketlerde bulunabilirler. Değerler, o an için farkında olmadan işlediği halde, hafıza tarafından tekrar gözden değerlendirilebilirler. Örneğin, güç değerini önemsemek, işte, evde,

arkadaşlar arasında ve daha ileri durumlarda gücü elde etmek için çabalamak olarak değerlendirilir. Schwartz'a (1999) göre değerler zaman ve farklı durumlar ekseninde, genel amaç ve hedeflere göre göreceli olarak durağan ve yetişkinlik döneminde çok az gelişen motivasyonel unsurlardan oluşmaktadır (Akt. Özkul, 2007).

Tablo 3. Schwartz Değer Sınıflandırması (Akbaş, 2004:59)

Değer Grupları	Değerler
Güç (power): Toplumsal konum, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim gücü	Sosyal güç sahibi olmak, otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görüntümü koruyabilmek, insanlar tarafından benimsenmek.
Başarı (achievement): Toplumsal standartları temel alan kişisel başarı yönelimi	Başarılı olmak, yetkin (muktedir) olmak, hırslı olmak, sözü geçen biri olmak, zeki olmak.
Hazcılık (hedonism): Bireysel zevke ve hazza yönelim	Zevk, hayattan tat almak.
Uyarılım (stimulation): Heyecan ve yenilik arayışı	Cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak.
Özyönelim (self-direction): Düşünce ve eylemde bağımsızlık	Yaratıcı olmak, merak duyabilmek, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak, kendine saygısı olmak.
Evrenselcilik (universalism): Anlayışlılık, hoşgörü ve tüm insanların ve doğanın iyiliğini gözetme	Açık fikirli olmak, erdemli olmak, toplumsal adalet, eşitlik, dünyaya barışı ve güzelliklerle dolu bir dünya istemek, doğayla bütünlük içinde olma, çevreyi koruma, iç uyum.
İyilikseverlik (benevolence): Kişinin yakın olduğu kişilerin iyiliğini gözetme ve geliştirme	Yardımsever olmak, dürüst olmak, bağışlayıcı olmak, sadık olmak, sorumluluk sahibi olmak, gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, manevi bir hayat, anlamlı bir hayat, alçak gönüllü olmak.
Geleneksellik (tradition): Kültür ya da dinsel töre ve fikirlere saygı ve bağlılık	Alçakgönüllü olmak, dindar olmak, hayatın bana verdiklerini kabullenmek, geleneklere saygılı olmak, ılımlı bir hayat (dünyevi işlerden el ayak çekmek), mahremiyet.
Uyma (confirm): Başkalarına zarar verebilecek ve toplumsal beklentilere aykırı olabilecek dürtü ve eylemlerin sınırlandırılması	Kibarlık, itaatkâr olmak, anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, kendini denetleyebilmek.
Güvenlik (security): Toplumun var olan ilişkilerin ve kişinin kendisinin huzuru ve sürekliliği	Ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, temiz olmak, aile güvenliği, iyiliğe karşılık vermek, bağlılık duygusu, sağlıklı olmak.

Tablo 3'de görüldüğü gibi Schwartz, değerleri sınıflandırmada daha geniş bir yöntem kullanmıştır. Schwartz (1992), sınıflandırmasında on tane değer grubu belirlemiştir. Çeşitli değer beklentilerini saptamış ve her bir değeri kendi amaçlarını açıklayarak karakterize etmiştir (Akt. Akbaş, 2004:34).

Schwartz'ın (1992) sınıflandırması aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

Güç; kaynaklar üzerinde hâkimiyeti ve toplumsal statüyü ifade eder. Bu değer boyutuna giren değerler; toplumsal güç sahibi olmak, zengin olmak, otorite sahibi olmak ve toplumsal saygınlığı koruyabilmektir.

Başarı; sosyal standartlara göre, kişinin başarılı olabilmesi için gerekli olan şeyleri yapmasını ifade eder. Hırs duygusu, zeki olmak ve sözünü geçirmek bu boyuta giren değerler arasında sayılır.

Hazcılık; bireysel zevk ve lezzetlere odaklanmaktan ibarettir.

Uyarılım; heyecanlı ve değişken bir hayat sürme, hayata meydan okuma ve yenilik arayışında bulunma duygusunu ifade eder.

Özyönelim; düşünce ve eylemlerde özgür olma, üretkenlik, keşfetme ve merak duygusu gibi özellikleri içerir. Kendine saygılı olma esas olarak kabul edilir.

Evrensellik; kendinden başka diğer varlıklara da değer vermeyi önemser. Doğayla iç içe olma, onu koruma ve iyiliğini düşünme önemli görülür. Tanıdık veya tanımadık tüm insanların mutluluğunu düşünme, hoşgörülü olma, insanları takdir etme, adalet, eşitlik ve barış içinde güzel bir dünya kurabilme bu değer boyutuna girmektedir.

İyilikseverlik; insanlar arasındaki huzurun sürekliliğini, değerlerin artması için iyi ilişkiler kurulmasını ve yakın çevrenin iyiliğini düşünmesini ifade eder. Yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık ve sorumluluk sahibi olma bu değer boyutuna girmektedir.

Geleneksellik; geleneksel kültüre, dinsel töre ve düşüncelere saygı ve bağlılığı ifade eder. Saygı, hoşgörü, dindarlık, ılımlılık ve dünyadan soyutlanmak bu boyuta girer.

Uyma boyutunda; itaatkârlık, kendini kontrol altında tutma, kibarlık ve büyüklere saygı gibi değerler bulunur. Normları, sosyal beklentileri, muhalefeti ve diğerlerini üzmeye yönelik dürtü ve eylemlerin engellenmesini ifade eder.

Güvenlik; bireyin kendisinin, ilişkilerinin ve toplumun ahengi ve kararlılığını ifade eder. Bu boyut; toplum düzenini, ailenin ve ulusun güvenliğini korumayı ve sürdürmeyi içerir (Schwartz, 1992; Akt. Fırat, 2007) .

2.2.6. Değerler ve Yönetim

İnsanlar mantıksal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, sahip olduğu değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmektedir. İşgörenleri ortak hedeflere odaklayarak davranışlarını yönlendirebilecek ve kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktörün paylaşılan değerler olduğu kabul edilmektedir (Akdemir, 2007:57).

Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte etkisini en fazla yönetimin kalbi sayılan karar verme sürecinde (Bursalıoğlu, 1991) ve yöneticinin davranış ve eylemlerinde hissettirmektedir. Yöneticilerin eylemleri, kişisel değerlerinin tesiri altında kalınca örgütteki diğer bireyleri direkt olarak etkilemektedir. Örneğin ekonomik değerlere odaklanmış bir yönetici, yönettiği örgütün maddi çıkarlarının önemini vurgulayacaktır. Toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkaracaktır (Aydın, 2001). Çalışanlar böyle durumlarda yöneticilerinin tavrına göre ya örgütün büyümesine ya da örgütteki işgören memnuniyetine odaklanacaktır.

Değerler, işgörenlerini en iyi performansı göstermeye teşvik etmek ve örgütsel davranışı doğru yönlendirmek amacıyla yönetimde kullanılmalıdır. Yönetimde değerler yerini bulduğunda; örgütte güçlü bir duygusal bağın ve verimliliğin oluşacağı (Çelik, 2000), örgütsel görev, felsefe, strateji, kültür ve iletişim birliğinin sağlanacağı (Aktan ve Turan, 2008) düşünülmektedir.

Yönetimdeki değerler okul özelinde ele alındığında, okulların değerler üzerine inşa edilmiş öğrenme alanları oldukları hatırlanmalıdır. Her bireyin, toplumun ve her okulun kendine özgü değerleri vardır. Okulun ve toplumun değerleri paralellik gösterebildikleri gibi birbirlerinden farklı özelliklere de sahip olabilirler. Zamanla topluma göre okulun değerleri farklılaşabileceği gibi toplumun değerleri de okuldan etkilenebilmektedir.

Okul yöneticileri, başkalarına özen göstermeyi gerektiren bir mesleğe sahip olmaları nedeniyle mesleklerini icra ederlerken şu değerlere sahip olmaları beklenir (Smith, 1997):

- Her bireye saygı göstermeli
- Dürüst ve doğru bir iletişim kurmalı
- Muhataplarının özgüvenlerini geliştirmeli

• Herkesin yararına olacak adil bir kültürel sistem oluşturmalıdırlar (Akt. Arslantürk, 2012).

2.2.7. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde literatür taranarak geçmişten günümüze yönetim stilleri ve değerler konularında yapılan çalışmalardan örneklere yer verilmiştir.

Arlı (2007) tarafından, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenlere göre incelendiği araştırmada, veri toplama aracı olarak öğretmen ve müdürlerin yönetim biçimleri algılarına yönelik 5 dereceli likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yönetim biçimleriyle ilgili olarak öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre düzeyi değişkenlerine göre algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yöneticilerin yönetim biçimlerine ilişkin algıları arasında yaş, branş, okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve okul mevcudu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet değişkenine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmaktadır. Farklılık, erkek yöneticilerin lehinedir. Yöneticilerin yöneticilik kıdemi değişkenine göre algılarının koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılık, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl arası olan yöneticiler lehine bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin yetkeci yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Koruyucu yönetim biçimine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında fark bulunmuştur. Yöneticilerin koruyucu yönetim biçimine ilişkin algıları öğretmenlerden yüksektir. Destekçi ve Birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında önemli farklılık saptanmıştır. Öğretmenlerin algıları yöneticilerin algılarına göre daha olumludur.

Cesur (2005) tarafından yapılan araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerini ve hâlihazırda uygulanan yönetim biçimlerini belirlemeye çalışılmış, bu amaçla veri toplama aracı olarak yönetim stilleri anketi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler ve yöneticiler, yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasını istememektedirler. Öğretmenlere ve yöneticilere göre, yetkeci yönetim biçimi okullarında az derecede uygulanmakta ancak bu düzey beklenen düzeyden daha fazladır. Araştırmaya katılan yöneticiler, verdiği kararların her koşulda tam olarak yerine getirilmesi,

okuldaki iş bölümünü kendisinin yapması ve öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanması konularında orta düzeyde yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasını beklemektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, okuldaki iletişimin yöneticiden öğretmene tek yönlü olması ve okul yöneticisinin öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanması konularında, okullarında beklenen düzeyden daha fazla yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkeni, okulda uygulanması beklenen yönetim biçimlerinden, yetkeci yönetim biçimi boyutuna ilişkin görüşlerini etkilemiştir.

Ertuğrul (2009) tarafından yapılan, okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirilip üzerinde düşünmeyi hedefleyen araştırmada, veri toplama aracı olarak yönetim biçimlerini saptama amacıyla okul müdürlerine ‘Yönetim Biçimleri Tutum Ölçeği’ ve ‘16 PF Kişilik Envanteri’ uygulanmıştır. Araştırmaya göre, okul müdürleri en çok destekçi yönetim stilini, ikinci sırada koruyucu yönetim stilini daha sonra sırası ile birlikçi, yetkeci ve başboş yönetim stillerini benimsemektedirler. Okul müdürlerinin yönetim stillerini kullanımı ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, branş, öğretmenlikte geçen hizmet süresi ve yöneticilik alanında eğitim alma durumu arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, müdürlerin yönetim biçimlerinde cinsiyetin, yaşın, eğitim düzeyinin, öğretmenlikte geçen sürenin ve yöneticilik alanında eğitim alma düzeyinin etkili olmadığını göstermektedir. Koruyucu yönetim stilinin kullanılmasında, mezun olunan fakülte açısından ortaya çıkan fark anlamlı bulunmuştur. 2 yıllık yüksek okul ve eğitim enstitüsü mezunlarının koruyucu yönetim stilini 4 yıllık fakülte ve üstündeki düzeyde fakülte mezunlarından daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Demirci (2009) tarafından yapılan, “İlköğretim okullarındaki yöneticilerin yönetim biçimlerine ilişkin ampirik bir çalışma” adlı araştırmada, genel tarama modeli kullanılmış, veri toplama aracı olarak Özcan (1996) tarafından geliştirilmiş olan Yönetim Biçimleri anketi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen ve yöneticilere göre ilköğretim okullarındaki yönetim biçimleri orta derecede yetkecidir. Sicil raporlarının doldurulması, ders denetiminin yapılması konularında yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır. Okula araç gereç alımında, okulda sosyal faaliyetler arasında koordinasyon sağlanmasında, zümre öğretmenler toplantısının düzenlenmesinde öğretmenlerin kararlara zaman zaman katılabilmekte olduğu ve yönetim biçiminin fazla yetkeci olmadığı görülmektedir. Öğretmenlere ve yöneticilere göre; eğitsel kol çalışmalarında görev alacak ve hizmet içi eğitime

katılacak öğretmenlerin seçimi, okuldaki iletişim, okulun parasının harcanması, eğitim araç gereçlerinin kullanımı ve okul kütüphanesine alınacak kitapların seçimi konularında ilköğretim okullarında uygulanan yönetim biçimleri çok az yetkecidir. Zümre öğretmenler toplantısı ve sosyal faaliyetler arasında koordinasyonun sağlanması, ders denetimi, hizmet içi eğitime katılacak öğretmenlerin ve ders kitaplarının seçimi konularında öğretmenler ve yöneticiler aynı görüşü paylaşmışlardır. Ders denetiminin müdür tarafından yapılması ve sicil raporlarının doldurulması konularındaki öğretmenlerin görüşünü yaşları etkilemiştir. 40 ve üzeri yaştaki öğretmenler genç öğretmenlere göre bu konuları daha önemli görmektedir.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algılarını konu eden araştırmasında Kılıç (2012), bu amaç doğrultusunda, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında, Elazığ ili merkezinde farklı türlerdeki 23 ortaöğretim kurumunun 44 yöneticisini, araştırma grubu olarak ele almıştır. Araştırmaya göre ortaöğretim okullarının yöneticileri; değerlerle yönetimi, değerlerin öğrencilere aktarılması bakımından, önemle vurgulamışlardır. Değerlerle yönetimin yöneticiler tarafından en büyük yararının nitelikli eğitim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değerlerin tümünün yöneticilerin sadece bir kısmı tarafından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Sağnak (2003) "İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları ile Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri" adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin açık görüşlülük, adil olmak, ahlaki tutarlılık, düzenlilik, itaat, yaratıcılık, tedbirlilik ve sosyal eşitlik örgütsel değerlerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin adil olmak, düşüncelilik, itaat ve neşe değer boyutlarına ilişkin kişisel tercihleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasında açık görüşlülük, açıklık, adil olmak, ahlaki tutarlılık, bağışlayıcı olmak, denemeye açıklık, düşüncelilik, düzenlilik, formallik, gayret, gelişme, girişim, hırslılık, itaat, mantık, neşe, nezaket, otonomi, sosyal eşitlik, tedbirlilik, uyum sağlamak ve yaratıcılık değer boyutlarına ilişkin uyum bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin kişisel değerleri ile örgütsel değerler arasında formallik ve itaat değer boyutlarına ilişkin uyumsuzluk bulunmuştur.

Akdemir (2007) yönetici değerlerinin, eğitim örgütlerinde karar sürecine etkilerini incelediği çalışmada; yaptığı nitel araştırma sonucunda; yöneticiler kararların sadece kanunlara uygunluk ölçüsünde olmasını yeterli görmemişler, uygulanabilirlik, yarar, katılım gibi değerleri içermesi gerektiği düşüncesini genel olarak ifade etmişlerdir. Yine yöneticiler karar almaya vurgu yapmış, etkili karar vermek için örgütsel değerlerin kesinlikle göz ardı edilemeyeceğini ifade etmişlerdir.

Gümüş'ün (2009) kültür, değerler, kişilik ve siyasal ideoloji arasındaki ilişkiler arası bir karşılaştırma (Türkiye-ABD) yaptığı araştırma sonuçlarına göre; Türk ve ABD'li örneklerde duygusal dengesizlikle uyarılma arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Türk ve ABD'li örneklerde dışadönüklükle güç, hazcılık, uyarılma ve özyönelim arasında olumlu ilişkiler vardır. Türk ve ABD'li örneklerde deneyime açıklıkla uyarılma ve iyilikseverlik arasında olumlu ve orta düzeyde, özyönelim ve evrensellik arasında da yine olumlu ama yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Türk ve ABD'li örneklerde yumuşak başlılık ile güç arasında olumsuz ve orta düzeyde; güvenlik arasında olumlu ve orta düzeyde; evrensellik, iyilikseverlik ve uyma arasında da olumlu ve yüksek düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Türk ve ABD'li örneklerde sorumlulukla başarı ve özyönelim arasında olumlu ve orta düzeyde, güvenlik arasında da olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır.

Dilmaç (2007) fen lisesi öğrencileri üzerinde insani değerler eğitimi programının öğrencilerin değerlere sahip olma düzeyinde değişiklikler meydana getirip getirmediğini araştırmak amacıyla; öğrencilere uygulanan insani değerler eğitim programının bu öğrencilerin değer düzeyini arttırmada etkili olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada, "İnsani Değerler Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma bulguları, araştırmada denenen insani değerler eğitimi programının ortaöğretim öğrencilerinin sahip oldukları insani değerleri, sorumluk alma, dürüst davranma, hoşgörü ve saygı düzeylerini, çevresiyle ve kendisiyle barışık olma düzeylerini, dostluk ve arkadaşlık bakımından ilişki kurabilme düzeylerini arttırmada etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yılmaz (2006), ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumlarını saptamaya yönelik bir araştırma yapmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm bölgelerdeki il merkezlerinde bulunan ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 712 öğretmen ve 407 okul

yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Değerlere Göre Yönetim Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler, “dürüstlük, adalet, insana saygı, sorumluluk ve çalışkanlık”, ilköğretim okulu öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler ise “adalet, eşitlik, insana saygı, dürüstlük ve sorumluluk” şeklindedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler “çalışkanlık, demokrasi, insana saygı, dürüstlük ve adalet” değerleri, araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler ise “dürüstlük, insana saygı, adalet, eşitlik ve tarafsızlık” şeklindedir. Bu sonuçlarla ilköğretim yöneticileriyle, ortaöğretim yöneticileri arasında, bireysel değerler ve örgütsel değerler sıralamasında, anlamlı bir fark görülmemiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3. 1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Karasar'a (2007) göre tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı, olarak tanımlanır. Okul yöneticilerinin sergilediği yönetim stilini belirlemeye yönelik öğretmen algıları ile okul yöneticilerinin benimsediği değerleri belirleyebilmek için örneklemdaki okulların öğretmenlerine ve yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bunun için "Yönetim Biçimi Anketi" (Ek.B.) ve "Portre Değerler Ölçeği" (Ek.C.) kullanılmıştır. Böylece okullarda uygulanan yönetim stilleri ve sahip olunan değerler mevcut şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır. Yönetim stillerinin ve değerlerin hangi sıklıkla, ne kadar sergilenip, benimsendiğini ölçen bu çalışmanın sonunda bulgulardan hareketle yorum ve önerilere yer verilmektedir.

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Kilis il merkezinde (merkez köyler hariç) görev yapan öğretmenler, müdürler, müdür yardımcıları ve başmüdür yardımcıları oluşturmaktadır. Evrendeki toplam 1239 öğretmen ve 137 okul yöneticisinin tamamının görüşlerine başvurulması hedeflendiğinden örnekleme yoluna gidilmemiş, ulaşım kolaylığı göz önünde bulundurularak evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak seçilen anket ve ölçek çoğaltılarak uygulanmak üzere hazırlanmış ve dağıtılmıştır. Cevaplamayı kabul etmeyenler dışında, ulaşılan öğretmen ve yöneticilerden cevapları hatalı işaretleyen ve maddeleri boş bırakanlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 568 öğretmenin anketi ve 96 okul yöneticisinin ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI

Araştırmaya yönelik veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırma içeriğine uygun yerli ve yabancı çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin yönetim stillerine yönelik iki bölümden oluşan anket uygulanmıştır. Birinci bölümünde 4 soruluk kişisel bilgi anketi (Ek.A.) bulunmaktadır.

İkinci bölümde öğretmenlere, yöneticilerinin sergilediği yönetim stilini belirlemeye yönelik Cesur (2005) tarafından geliştirilen 29 soruluk “Yönetim Biçimi Anketi” (Ek.B.) uygulanmıştır. İkinci bölümdeki 29 sorunun 1. ve 9. sorular arası yetkeci yönetim stilini, 10. ve 13. sorular arası koruyucu yönetim stilini, 14. ve 19. sorular arası destekçi yönetim stilini, 20. ve 26. sorular arası birlikçi yönetim stilini, 27. ve 29. sorular arası başıboş yönetim stilini belirlemeye yöneliktir. Veri toplama aracının güvenilirliğinin bir ölçütü olarak Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısına her bir faktör için ayrı ayrı bakılmıştır. Yapılan analizde iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa yetkeci için 0.76, koruyucu için 0.86, destekçi için 0.93, birlikçi için 0.89 ve başıboş için 0.74 olarak bulunmuştur. Anketin bu haliyle geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Cesur, 2005:56). Bu çalışma için Cronbach Alfa değerleri yetkeci için 0.88, koruyucu için 0.91, destekçi için 0.93, birlikçi için 0.86, başıboş için 0.76 şeklinde bulunmuştur.

Üçüncü bölümde okul yöneticilerinin benimsediği değerleri belirleyebilmek için “Portre Değerler Ölçeği” (Ek.C.) uygulanmıştır. Schwartz ve Ark. (2001) tarafından temel değerleri ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğin, Türkçe uyarlaması Demirutku (2007) tarafından yapılmıştır. 40 maddeden oluşan ölçekte maddeler bir bireyi betimlemektedir. Katılımcılardan bu bireye ne kadar benzedikleri ya da benzemediklerini belirtmeleri istenmektedir. Bu 40 madde 10 ayrı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar maddeleriyle birlikte Güç (2, 17, 39), Başarı (4, 13, 24, 32), Uyma (7, 16, 28, 36), Hazcılık (10, 26, 37), Geleneksellik (9, 20, 25, 38), Öz-yönelim (1, 11, 22, 34), Güvenlik (5, 14, 21, 31, 35), Evrensellik (3, 8, 19, 23, 29, 40), Uyarılma (6, 15, 30), İyilikseverlik (12, 18, 27, 33) şeklindedir. Güvenirlik katsayıları alt boyutları için şöyle sıralanmaktadır: Güç, 0.81; Başarı, 0.81; Hazcılık, 0.77; Uyarılma, 0.70; Öz-Yönelim, 0.65; Evrensellik, 0.72; İyilikseverlik, 0.66; Geleneksellik, 0.82; Uyma, 0.75 ve Güvenlik, 0.80. Yapı geçerliliğine ilişkin veri elde etmek amacıyla en küçük alan çözümlemesi uygulanmış ve son biçimlenmenin

örtüşme düzeyine ilişkin belirleyici katsayılar olan yabancılaşma katsayısı 0.21 bulunmuştur. Çözümleme sonuçları yapı geçerliliği sağlamaktadır (Demirutku ve Sümer, 2010). Bu çalışmada Cronbach Alfa değerleri, alt boyutlar için: Güç, 0.79; Başarı, 0.81; Hazcılık, 0.84; Uyarılma, 0.82; Öz-Yönelim, 0.80; Evrensellik, 0.82; İyilikseverlik, 0.81; Geleneksellik, 0.82; Uyma, 0.80 ve Güvenlik, 0.81 şeklinde sıralanmaktadır.

Cronbach Alfa(α) katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği;

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
 - $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir,
- şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2006).

Yukarıdaki verilere göre bu çalışmada kullanılan anketin ve ölçeğin Cronbach Alfa değerleri güvenilir olarak kabul görmektedir.

Uygulamaya hazır durumdaki anket ve ölçek araştırmacı tarafından gerekli izin (Ek.D.) ve onay alındıktan sonra uygulanmıştır.

3. 4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Bu araştırmada problem cümlesine bağlı olarak oluşturulan alt problemlere yönelik elde edilen verilerin çözümlenmesinde uygulanacak testin belirlenebilmesi için; puanların normalliğe uygunluğu incelenmiştir. Örneklem sayısının 51 ve üzeri olduğu durumlarda puanların normalliğe uygunluğunu görebilmek için Kolmogorov – Smirnov testi kullanılır. Bu test sonucu Sig > 0.05 değeri dağılımın normal olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2006:42).

Tablo 4.Değerler ve Yönetim Stillere İlişkin Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	Df	Sig.
Değerler	,083	96	,104
Yönetim Stilleri	,035	568	,093

Kolmogorov – Smirnov testi sonucunda Tablo 4’de görüldüğü üzere dağılım normaldir. Bu durum parametrik istatistikî tekniklerin kullanılabilceği anlamına gelir. Araştırma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans (f) ve yüzde (%) değerleri kullanılmıştır. Ayrıca aritmetik ortalama, standart sapma ve bağımsız iki grubun ortalamaları

arasındaki farkın önemliliğinin belirlenmesinde, parametrik tekniklerden olan t- testi sonuçları kullanılmıştır. Tablo 5'deki ve Tablo 6'daki puanlamalara göre yorumlanmıştır.

Tablo 5. Beşli Likert Tipi Anketlerde Puanlama

KATILMA DÜZEYİ	Puan	Puan Sınırları
Tamamen Katılıyorum	5	4.20 - 5.00
Çok Katılıyorum	4	3.40 - 4.19
Orta Düzeyde Katılıyorum	3	2.60 - 3.39
Az Katılıyorum	2	1.80 - 2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 - 1.79

Tablo 5'e göre; her bir yönetim stilinde (yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş) yer alan sorulardan "tamamen katılıyorum" aralığında yer alan konuların okullarda tamamen uygulandığı şeklinde yorum yapılmış, "çok katılıyorum" aralığında yer alan konuların orta düzeyin üzerinde uygulandığı şeklinde yorumlanmış, "orta düzeyde katılıyorum" aralığında yer alan konuların orta düzeyde uygulandığı şeklinde yorumlanmış, "az katılıyorum" aralığında yer alan konuların az uygulandığı şeklinde yorumlanmış ve "hiç katılmıyorum" aralığında yer alan konuların ise okullarda uygulanmadığı şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 6. Altılı Likert Tipi Ölçeklerde Puanlama

BENZEME DÜZEYİ	Puan	Puan Sınırları
Bana Çok Benziyor	6	5.20 Ve Üstü
Bana Benziyor	5	4.36 - 5.19
Bana Az Benziyor	4	3.52 - 4.35
Bana Pek Benzemiyor	3	2.68 - 3.51
Bana Benzemiyor	2	1.84 - 2.67
Bana Hiç Benzemiyor	1	1.00 - 1.83

Yöneticilerden ölçek maddelerinde tarif edilen bireye ne kadar benzediklerini ya da benzemediklerini puanlamaları istenmiştir. Verilen puana göre tablo 6'da görüldüğü şekliyle, yöneticilerin benimsedikleri değerler yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerden ve yöneticilerden elde edilen verilerin analiz sonuçları sırasıyla tablolaştırılarak sunulmuştur. Ayrıca tabloların altında sonuçlara ilişkin gerekli açıklamalar yer almaktadır.

4. 1. KİŞİSEL BİLGİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı kişisel ve demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Anket Uygulanan Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

KİŞİSEL DEĞİŞKENLER	Değişken Düzeyi	f	%
Cinsiyet	Kadın	295	51,9
	Erkek	273	48,1
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	61	10,7
	Lisans ve Üstü	507	89,2
Branş	Sınıf Öğretmeni	206	36,2
	Branş Öğretmeni	362	63,7
Yöneticilik Alanında Eğitim	Evet, aldım	63	11,1
Alma Durumu	Hayır, almadım	505	88,9

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %51’inin kadın, %48,1’inin ise erkek olduğu görülmektedir.

Günümüzde öğretmen olabilmek için en az 4 yıllık fakülte mezunu olmak gerekmektedir. Bu gerekliliğe paralel olarak öğretmenlerin %89,2’si lisans ve üzeri, %10,7’si ise ön lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlasının, %63,7'sinin branş öğretmeni, %36,2'sinin ise sınıf öğretmeni olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu %88,9'i yöneticilik alanında eğitim almadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %11,1'i ise yönetim alanında eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8. Anket Uygulanan Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

KİŞİSEL DEĞİŞKENLER	Değişken Düzeyi	f	%
Cinsiyet	Kadın	7	7,2
	Erkek	89	92,8
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	17	17,8
	Lisans ve Üstü	79	82,3
Branş	Sınıf Öğretmeni	37	38,5
	Branş Öğretmeni	59	61,4
Yöneticilik Alanında Eğitim	Evet, aldım	52	54,1
Alma Durumu	Hayır, almadım	44	45,8

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bazı kişisel ve demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular tablo 8'de verilmiştir.

Okul yöneticilerinin büyük bir kısmının, %92'sinin erkek olduğu ve sadece %7,3'ünün kadın olduğu dikkat çekmektedir.

Okul yöneticilerinin %82,3'ü lisans ve üzeri, %17,8'i ise ön lisans mezunudur.

Tablo 8 incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunluğunun, %61,6'sının branş öğretmeni olduğu ve %38,5'inin sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin neredeyse yarısı %54,1'i yöneticilik alanında eğitim aldığını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin %45,8'i ise yönetim alanında eğitim almadıklarını belirtmişlerdir.

4. 2. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda sırasıyla alt problemlere ilişkin bulgular bulunmaktadır. Bulguların altında ise verilere ilişkin gerekli açıklamalar yer almaktadır.

4. 2. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri; okulu yönetirken yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim stillerini ne derece ve hangi sırayla kullanmaktadırlar? şeklinde belirlenen birinci alt probleme ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yönetim Stillere İlişkin Ölçek Maddelerine Göre Algılarının Dağılımı

YÖNETİM STİLLERİ	Ölçek No	Ölçek Maddesi	N	\bar{X}	S
Destekçi	16	Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.	568	3,44	1,29
	15	Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdülenme aracı olduğuna inanmaktadır.	568	3,40	1,24
	17	Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.	568	3,32	1,30
	14	Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	568	3,31	1,32
	19	Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.	568	3,19	1,26
	18	Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır.	568	3,07	1,25
	Toplam			568	3,29
Koruyucu	13	Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.	568	3,38	1,30
	12	Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.	568	3,23	1,35
	11	Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.	568	3,20	1,35
	10	Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.	568	3,16	1,34
Toplam			568	3,24	1,20

Tablo 9'un devamı:

YÖNETİM STİLLERİ	Ölçek No	Ölçek Maddesi	N	\bar{X}	S
Birlikçi	20	Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.	568	3,14	1,25
	21	Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.	568	3,10	1,22
	22	Okul yöneticisi, takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.	568	3,08	1,28
	26	Okul yöneticisi, insanın kendini gerçekleştirme gereksinmesini doyumak için çalıştığı inancına sahiptir.	568	2,95	1,18
	23	Okul yöneticisi, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderine bırakmaktadır.	568	2,91	1,18
	24	Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sürmekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.	568	2,81	1,22
	25	Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.	568	2,41	1,21
Toplam			568	2,91	,90
Yetkici	5	Her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.	568	3,37	1,24
	7	“İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır.” görüşündedir.	568	2,47	1,35
	4	Okuldaki iş bölümünü kendisi yapmaktadır.	568	2,96	1,32
	3	Tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.	568	2,66	1,38
	9	Her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.	568	2,47	1,49
	5	“İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır.” görüşündedir.	568	2,36	1,43
	1	Okuldaki iletişim, müdürden öğretmene tek yönlüdür.	568	2,32	1,27
	6	Öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.	568	2,29	1,24
	8	Öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.	568	2,03	1,30
	2	Öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.	568	1,75	1,21
Toplam			568	2,47	,95
Başı Boş	27	Okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.	568	1,95	1,18
	28	Çalışanların yaptıklarına karışmaz.	568	1,95	1,12
	29	Okulun sorunlarından uzak durur.	568	1,95	1,27
Toplam			568	1,95	,98

Tablo 9’da öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stilleri incelendiğinde, yöneticilerin destekçi ($\bar{x} = 3,29$), koruyucu ($\bar{x} = 3,24$) ve birlikçi ($\bar{x} = 2,91$) yönetim stillerini orta düzeyde kullandıkları, bunun yanı sıra yöneticilerin yetkeci ($\bar{x} = 2,47$) ve başıboş yönetim stillerini ($\bar{x} = 1,95$) az düzeyde kullandıkları görülmektedir.

Destekçi yönetim stilinde öğretmenler yöneticileri için "Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir" ($\bar{x} = 3,44$) maddesine en fazla puan vermişler, buna karşın "Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır" ($\bar{x} = 3,07$) maddesine en az puan vermişlerdir.

Koruyucu yönetim stilinde öğretmenler yöneticileri için "Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır" ($\bar{x} = 3,38$) maddesine en fazla puan vermişler, buna karşın "Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır" ($\bar{x} = 3,16$) maddesine en az puan vermişlerdir.

Birlikçi yönetim stilinde öğretmenler yöneticileri için "Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir" ($\bar{x} = 3,14$) maddesine en fazla puan vermişler, buna karşın "Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir" ($\bar{x} = 2,41$) maddesine en az puan vermişlerdir.

Yetkeci yönetim stilinde öğretmenler yöneticileri için "Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır" ($\bar{x} = 3,37$) maddesine en fazla puan vermişler, buna karşın "Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır" ($\bar{x} = 1,75$) maddesine en az puan vermişlerdir.

Başıboş yönetim stiline ilişkin tüm maddelere öğretmenler yöneticileri için aynı puanı vermişlerdir.

Anketin bütün maddeleri dikkate alındığında "Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir" maddesi en yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 3,44$) sahiptir. Bunun yanında "Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır" ($\bar{x} = 1,75$) en düşük ortalamalı madde olmuştur.

4. 2. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları yönetim stilleri, öğretmenlerin;

- cinsiyetlerine,
- yöneticilik alanında eğitim alma durumlarına,
- branşlarına,
- öğrenim durumuna

göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde belirlenen ikinci alt probleme ilişkin dağılımı gösteren ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre; okullarındaki yöneticilerinin her bir yönetim stilini ne derece kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile cinsiyetlere göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Cinsiyet Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

YÖNETİM STİLLERİ	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Yetkeci	Kadın	295	2,38	,90	566	-2,39	,01*
	Erkek	273	2,57	,99			
Koruyucu	Kadın	295	3,17	1,20	566	-1,55	,12
	Erkek	273	3,32	1,19			
Destekçi	Kadın	295	3,25	1,13	566	-,86	,38
	Erkek	273	3,33	1,09			
Birlikçi	Kadın	295	2,91	,92	566	-,10	,91
	Erkek	273	2,92	,87			
Başiboş	Kadın	295	1,96	1,00	566	,32	,74
	Erkek	273	1,93	,96			

*p<.05

Tablo 10’deki verilerde kadın ve erkek öğretmenlere göre ortak algı, destekçi ($\bar{X}=3,25-3,33$), koruyucu ($\bar{X}=3,17-3,32$) ve birlikçi ($\bar{X}=2,91-2,92$) yönetim stillerini, okul yöneticilerinin orta düzeyde kullandıkları şeklindedir. Her iki gruptaki

öğretmen algılarına göre, yetkeci ($\bar{x}=2,38-2,57$) ve başıboş ($\bar{x}=1,96-1,93$) yönetim stillerinin ise, okul yöneticileri tarafından az tercih edildiği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stillerinden yetkeci yönetim stilinde cinsiyete göre istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur ($t=-2,39$). Buna göre okul yöneticilerini değerlendirirken; kadınlar, erkeklere kıyasla, yöneticilerini daha az yetkeci olarak algılamışlardır. Ya da diğer bir deyişle erkekler kadınlara kıyasla yöneticilerini daha fazla yetkeci bulmuşlardır.

Bunun yanı sıra Tablo 10'daki ortalamalara göre erkekler öğretmenler kadınlara kıyasla yöneticilerini daha fazla koruyucu, daha fazla destekçi ve daha fazla birlikçi olarak algılamışlardır. Kadın öğretmenler ise erkeklere kıyasla daha fazla başıboş olarak algılamışlardır. Ancak aradaki bu fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

Yönetim Alanında Eğitim Alma Durumuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yönetim alanında eğitim alma durumuna göre; okullarındaki yöneticilerinin her bir yönetim stilini ne derece kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile eğitim alma durumuna göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Yönetim Alanında Eğitim Alma Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stilleri Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

YÖNETİM STİLLERİ	Eğitim Alma Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Yetkeci	Evet, aldım	63	2,69	1,15	566	1,93	,05
	Hayır, almadım	505	2,44	,92			
Koruyucu	Evet, aldım	63	3,23	1,34	566	-,09	,92
	Hayır, almadım	505	3,24	1,18			

Tablo 11'in devamı:

YÖNETİM STİLLERİ	Eğitim Alma Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Destekçi	Evet, aldım	63	3,14	1,27	566	-1,15	,24
	Hayır, almadım	505	3,31	1,09			
Birlikçi	Evet, aldım	63	2,78	1,00	566	-1,21	,22
	Hayır, almadım	505	2,93	,89			
Başiboş	Evet, aldım	63	2,17	1,30	566	1,94	,05
	Hayır, almadım	505	1,92	,93			

Tablo 11'in verilerinde iki gruptaki öğretmenlere göre, destekçi ($\bar{X}=3,14-3,31$), koruyucu ($\bar{X}=3,23-3,24$) ve birlikçi ($\bar{X}=2,78-2,93$) yönetim stillerinin; yöneticilerce orta düzeyde kullanıldıkları görülmektedir. Yöneticilik eğitimi alan ($\bar{X}=2,69$) gruba göre, yöneticiler tarafında orta düzeyde yetkeci olduğu, eğitim almayan ($\bar{X}=2,44$) gruba göre ise yetkeci yönetim stiline yöneticilerce az tercih edildiği belirtilmektedir. Tablo 11'deki verilere bakıldığında iki gruba göre de başiboş yönetim stiline, yöneticiler tarafından az ($\bar{X}=2,17-1,92$) kullanıldığı görülmektedir.

Okul yöneticilerini değerlendirirken; öğretmenlerden yöneticilik eğitimi alanlar eğitim almayanlara kıyasla, yöneticilerini daha fazla başiboş ve daha fazla yetkeci olarak algılamak; buna karşın eğitim almayanlar, eğitim alanlara kıyasla yöneticilerini daha fazla koruyucu, daha fazla destekçi ve daha fazla birlikçi olarak algılamışlardır.

Okul yöneticilerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, öğretmenlerin eğitim alma durumuna göre algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stillerinin kullanımının eğitim alma durumuna göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin branş değişkenine göre; okullarındaki yöneticilerinin her bir yönetim stilini ne derece kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile branşa göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Branş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stilleri Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

YÖNETİM STİLLERİ	Branş Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Yetkeci	Sınıf Öğr.	206	2,58	,97			
	Branş Öğr.	362	2,40	,93	566	2,09	,03*
Koruyucu	Sınıf Öğr.	206	3,02	1,23			
	Branş Öğr.	362	3,37	1,16	566	-3,42	,00*
Destekçi	Sınıf Öğr.	206	3,05	1,15			
	Branş Öğr.	362	3,43	1,06	566	-3,90	,00*
Birlikçi	Sınıf Öğr.	206	2,81	,94			
	Branş Öğr.	362	2,97	,87	566	-2,03	,04*
Başboş	Sınıf Öğr.	206	2,11	1,10			
	Branş Öğr.	362	1,85	,90	566	3,01	,00*

*p<.05

Tablo 12’nin verilerinde; sınıf ($\bar{X}=3,05$) öğretmenlerine göre, okul yöneticileri tarafından destekçi yönetim stillinin orta düzeyde kullanıldıkları, branş ($\bar{X}=3,43$) öğretmenlerine göre ise yöneticiler tarafından çoğunlukla destekçi olduğu görülmektedir. İki gruba göre de; koruyucu ($\bar{X}=3,02-3,37$), birlikçi ($\bar{X}=2,81-2,97$) ve yetkeci ($\bar{X}=2,58-2,40$) yönetim stillerinin, yöneticiler tarafından orta düzeyde kullanıldığı ve başboş yönetim stilinin ise yöneticiler tarafından az ($\bar{X}=2,11-1,85$) tercih edildiği belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, öğretmenlerin branşlarına göre algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri yetkeci ($t=2,09$), koruyucu ($t=-3,42$), destekçi ($t=-3,90$), birlikçi ($t=-2,03$), başboş ($t=3,01$) yönetim stillerinin tümünün kullanımının, branşa göre istatistiksel olarak 0,05 anlam

düzeyinde, anlamlı farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. Bu sonuca göre sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlere kıyasla, yöneticilerini daha fazla başıboş ve daha fazla yetkeci olarak algılamakta; buna karşın branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine kıyasla yöneticilerini daha fazla koruyucu, daha fazla destekçi ve daha fazla birlikçi olarak algılamışlardır.

Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre; okullarındaki yöneticilerinin her bir yönetim stilini ne derece kullandıklarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile öğrenim durumuna göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

YÖNETİM STİLLERİ	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Yetkeci	Ön lisans	61	2,64	,89	566	1,49	,13
	Lisans ve üstü	507	2,45	,95			
Koruyucu	Ön lisans	61	2,96	1,31	566	-1,93	,05
	Lisans ve üstü	507	3,28	1,18			
Destekçi	Ön lisans	61	3,09	1,19	566	-1,50	,13
	Lisans ve üstü	507	3,31	1,10			
Birlikçi	Ön lisans	61	2,76	,85	566	-1,44	,14
	Lisans ve üstü	507	2,93	,90			
Başboş	Ön lisans	61	2,18	1,16	566	1,91	,05
	Lisans ve üstü	507	1,92	,96			

*p<.05

Tablo 13’ün verilerinde iki gruba göre; destekçi (\bar{X} =3,09-3,31), koruyucu (\bar{X} =2,96-3,28) ve birlikçi (\bar{X} =2,76-2,93) yönetim stillerini, yöneticilerin orta düzeyde kullandıkları görülmektedir. Önlisans mezunu olan (\bar{X} =2,64) öğretmenlere göre yöneticilerin orta düzeyde yetkeci oldukları, lisans ve lisansüstü öğrenim

düzeyine sahip olan ($\bar{x}=2,45$) öğretmenlere göre ise yöneticilerin yetkeci yönetim stilini az kullandıkları görülmektedir. Her iki gruba göre de, başıboş yönetim stilini okul yöneticilerinin az ($\bar{x}=2,18-1,92$) kullandıkları belirtilmiştir.

Okul yöneticilerini değerlendirirken; ön lisans öğrenim düzeyinde olan öğretmenler, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olanlara kıyasla, yöneticilerini daha fazla yetkeci ve daha fazla başıboş olarak algılamakta; buna karşın lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olan öğretmenler, ön lisans öğrenim düzeyinde olanlara kıyasla yöneticilerini daha fazla koruyucu, daha fazla destekçi ve daha fazla birlikçi olarak algılamaktadırlar.

Okul yöneticilerinin her bir yönetim stilini kullanma sıklığı bakımından, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stillerinin kullanımının, öğrenim durumuna göre öğretmen algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre gözlenen fark ise tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

4. 2. 3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin kendi görüşlerine göre benimsedikleri değerlerin önem derecesi (sırasıyla) nedir? Biçiminde belirlenen üçüncü alt probleme ilişkin dağılımı gösteren ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Yöneticilerin Benimsedikleri Değerlere İlişkin Ölçek Maddelerine Göre Algıların Dağılımı

DEĞER BOYUTLARI	Ölçek No	Ölçek maddesi	N	\bar{X}	S
Evrensellik	29	Herkese, hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister.	96	5,53	,96
	19	İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden	96	5,45	,81
	8	Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir.	96	5,28	,98
	40	İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine	96	5,26	1,08
	3	Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	96	5,35	1,34
	23	Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır.	96	5,08	1,11
Toplam			96	5,32	,70

Tablo14'ün devamı:

DEĞER BOYUTLARI	Ölçek No	Ölçek maddesi	N	\bar{X}	S
Güvenlik	21	Her şeyin pislik içinde olmasından hiç hoşlanmaz.	96	5,47	,94
	14	Devletin tüm tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	96	5,47	,99
	35	Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	96	5,10	1,28
	5	Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	96	4,75	1,28
	31	Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir.	96	4,54	1,39
Toplam			96	5,07	,72
İyilikseverlik	12	Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir.	96	5,29	,99
	18	Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.	96	5,21	,84
	27	Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	96	5,07	,92
	33	Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir.	96	4,62	1,31
Toplam			96	5,05	,73
Uyma	28	İtaatkâr olmak önemlidir.	96	5,52	,84
	36	Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışır.	96	5,35	1,34
	16	İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	96	4,69	1,27
	7	İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır.	96	4,57	1,47
Toplam			96	5,04	,75
Özyönelim	34	Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	96	5,42	,87
	1	İşleri kendine özgü yollarla yapmaktan hoşlanır.	96	5,04	,92
	11	Faaliyetlerini seçip planlarken özgürlük ister.	96	4,72	1,36
	22	Meraklı olmaktan ve her türlü şeyi anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	96	4,59	1,31
Toplam			96	4,94	,71
Geleneksellik	38	Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	96	5,25	1,10
	20	Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	96	5,19	1,14
	9	İnsanların sahip olduklarıyla tatmin olmaları gerektiğine inanır.	96	4,80	1,25
	25	İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür.	96	3,66	1,58
Toplam			96	4,72	,79
Uyarılım	6	Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	96	4,80	1,00
	30	Sürprizlerden hoşlanır.	96	4,08	1,41
	15	Her zaman macera peşinde koşar.	96	3,84	1,48
Toplam			96	4,24	,90
Başarı	13	İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	96	5,05	1,03
	32	Ne kadar kabiliyetli olduğunu göstermek ister.	96	4,04	1,31
	4	İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	96	3,81	1,58
	24	Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	96	3,69	1,45
Toplam			96	4,15	1,00

Tablo14'ün devamı:

DEĞER BOYUTLARI	Ölçek No	Ölçek maddesi	N	\bar{X}	S
Hazelik	37	Hayattan zevk almayı çok ister.	96	4,64	1,29
	10	Eğlenmek için her fırsatı kollar.	96	3,57	1,52
	26	Kendisini "şımartmaktan" hoşlanır.	96	3,31	1,59
Toplam			96	3,84	1,20
Güç	39	Her zaman kararları veren kişi olmak ister.	96	4,52	1,32
	17	İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	96	4,22	1,25
	2	Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	96	2,71	1,40
Toplam			96	3,82	1,00

Tablo 14'ye göre, yöneticilerin değer boyutlarının kendilerine ne kadar benzeyip benzemediklerine ilişkin verdikleri puanlara bakıldığında, okul yöneticilerinin en çok benimsedikleri değer boyutlarından en az benimsediklerine doğru sıralamanın Evrensellik ($\bar{X}=5,32$; Bana Çok Benziyor), Güvenlik ($\bar{X}=5,07$; Bana Benziyor), İyilikseverlik ($\bar{X}=5,05$; Bana Benziyor), Uyma ($\bar{X}=5,04$; Bana Benziyor), Özyönelim ($\bar{X}=4,94$; Bana Benziyor), Geleneksellik ($\bar{X}=4,72$; Bana Benziyor), Uyarılım ($\bar{X}=4,24$; Bana Az Benziyor), Başarı ($\bar{X}=4,15$; Bana Az Benziyor), Hazcılık ($\bar{X}=3,84$; Bana Az Benziyor) ve Güç ($\bar{X}=3,82$; Bana Pek Benzemiyor) şeklinde olduğu görülmektedir. Tablo 14'de görüldüğü üzere okul yöneticileri, en fazla Evrensel değerlerle özdeşleşmekte, en az önemi atfettikleri değer boyutu ise Güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güç boyutunda, "Her zaman kararları veren kişi olmayı isteme" ($\bar{X}=4,52$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Çok parası ve pahalı şeyleri olmasını isteme" ($\bar{X}=3,82$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Başarı boyutunda, "İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanma" ($\bar{X}=5,05$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Başkalarından daha iyi olmaya çalışma" ($\bar{X}=3,69$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Hazcılık boyutunda, "Hayattan zevk almayı gerçekten isteme" ($\bar{X}=4,64$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Kendisini şımartmaktan hoşlanma" ($\bar{X}=3,31$) maddesine en az önem yüklemişlerdir. Uyarılım boyutunda, "Her zaman deneyecek yeni şeyler arama" ($\bar{X}=4,80$), maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Her zaman macera peşinde koşma" ifadesi ($\bar{X}=3,84$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Özyönelim boyutunda, "Kendi ayakları üzerinde durmayı isteme" ($\bar{x}=5,42$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanma" ($\bar{x}=4,59$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Evrensellik boyutunda, "Herkes, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister" ($\bar{x}=5,53$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır" ($\bar{x}=5,08$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

İyilikseverlik boyutunda, "Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir" ($\bar{x}=5,29$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Kendisini inciten insanları bağışlamanın önemi" ($\bar{x}=4,62$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Geleneksellik boyutunda, "Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışma" ($\bar{x}=5,25$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünme" ($\bar{x}=3,66$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Uyma boyutunda, "İtaatkâr olmak önemlidir" ($\bar{x}=5,52$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanma" ($\bar{x}=4,57$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Güvenlik boyutunda, "Her şeyin pislik içinde olmasından hiç hoşlanmaz" ($\bar{x}=5,47$) maddesine en fazla önem yüklemişler, buna karşın "Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterme" ($\bar{x}=4,54$) maddesine en az önem yüklemişlerdir.

Ölçeğin bütün yargı maddeleri ele alındığında; okul yöneticilerinin "Bana Çok Benziyor" seçeneğini işaretleyerek kendilerine en yakın gördükleri ifade "Herkes, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister" ($\bar{x}=5,53$) maddesidir. "Çok parası ve pahalı şeyleri olmasını isteme", ($\bar{x}=2,71$) maddesi ise "Bana Pek Benzemiyor" seçeneğinin en fazla işaretlendiği, en benimsenmeyen madde olmuştur.

4. 2. 4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin benimsedikleri değer algıları onların;

- a. cinsiyetlerine,
- b. yöneticilik alanında eğitim alma durumlarına,
- c. branşlarına,

d. öğrenim durumuna

göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? şeklinde belirlenen dördüncü alt probleme ilişkin dağılımı gösteren ortalama, standart sapma ve t-testi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin her bir değer boyutunu ne derece benimsediklerini gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile benimsenen değer boyutlarında cinsiyet göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 15’ de verilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

DEĞER BOYUTLARI	CİNSİYET	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Güvenlik	Kadın	7	5,05	,29	94	-,05	,95
	Erkek	89	5,07	,75			
Güç	Kadın	7	4,28	1,02	94	1,26	,20
	Erkek	89	3,78	1,00			
Başarı	Kadın	7	4,78	,65	94	1,75	,08
	Erkek	89	4,10	1,01			
Hazcılık	Kadın	7	4,28	1,22	94	1,01	,31
	Erkek	89	3,80	1,19			
Uyarılım	Kadın	7	4,80	1,01	94	1,74	,08
	Erkek	89	4,19	,88			
Özyönelim	Kadın	7	5,28	,58	94	1,31	,19
	Erkek	89	4,92	,71			
Evrensellik	Kadın	7	5,11	,53	94	-,81	,41
	Erkek	89	5,34	,71			
İyilikseverlik	Kadın	7	5,35	,51	94	1,14	,25
	Erkek	89	5,02	,74			
Geleneksellik	Kadın	7	4,53	,92	94	-,66	,50
	Erkek	89	4,74	,79			
Uyma	Kadın	7	5,21	,65	94	,59	,55
	Erkek	89	5,03	,76			

Tablo 15 incelendiğinde cinsiyete göre okul yöneticilerinin değer boyutlarını benimsemeleri bakımından ilk sırada yer alan Evrensellik değer

boyutunun, kadın ($\bar{x}=5,11$) yöneticilere göre “Bana Benziyor” şeklinde, erkek ($\bar{x}=5,34$) yöneticilere göre ise “Bana Çok Benziyor” şeklinde, ikinci sıradaki Güvenlik boyutunun kadın ve erkek ($\bar{x}=5,05-5,07$) tüm yöneticilere göre “Bana Benziyor” şeklinde, üçüncü sıradaki İyilikseverlik boyutunun, kadın ($\bar{x}=5,35$) yöneticilere göre “Bana Çok Benziyor” şeklinde, erkek ($\bar{x}=5,02$) yöneticilere göre ise “Bana Benziyor” şeklinde, dördüncü sıradaki Uyma boyutunun iki grup ($\bar{x}=5,21-5,03$) yöneticilere göre de “Bana Benziyor” şeklinde, beşinci sıradaki Özyönelim boyutunun ise kadın ($\bar{x}=5,28$) yöneticilere göre “Bana Çok Benziyor” şeklinde, erkek ($\bar{x}=4,92$) yöneticilere göre ise, “Bana Benziyor” şeklinde, altıncı sıradaki Geleneksellik boyutunun kadın ve erkek ($\bar{x}=4,53-4,74$) tüm yöneticilere göre “Bana Benziyor” şeklinde, yedinci sıradaki Uyarılım boyutunun kadın ($\bar{x}=4,80$) yöneticilere göre “Bana Benziyor” şeklinde, erkek ($\bar{x}=4,19$) yöneticiler ise “Bana Az Benziyor” şeklinde, sekizinci sıradaki Başarı boyutunun kadın ($\bar{x}=4,78$) yöneticilere göre “Bana Az Benziyor” şeklinde, erkek ($\bar{x}=4,10$) yöneticilere göre ise “Bana Az Benziyor” şeklinde, dokuzuncu Hazcılık ($\bar{x}=4,28-3,80$) boyutunun ve son sıradaki ve Güç ($\bar{x}=4,28-3,78$) değer boyutunun ise kadın ve erkek tüm yöneticilere göre “Bana Az Benziyor” şeklinde, benimsedikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değer boyutlarını benimsenme düzeyleri bakımından, yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre, okul yöneticilerinden; kadın yöneticiler, erkek yöneticilere kıyasla, Güç, Başarı, Hazcılık, Uyarılım, Özyönelim ve İyilikseverliği daha fazla önemsendiği, erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere kıyasla, Güvenlik, Geleneksel, Uyma ve Evrensellik değer boyutlarını daha fazla önemsendiği görülmektedir. Ancak aradaki bu fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

Yönetim Alanında Eğitim Alma Durumuna İlişkin Bulgular

Yönetim alanında eğitim alma durumuna göre okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin her bir değer boyutlarını ne derece benimsediklerini gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile benimsenen değer boyutlarında eğitim alma durumuna göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Yönetim Alanında Eğitim Alma Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

DEĞER BOYUTLARI	Eğitim Alma Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Güvenlik	Evet, aldım	52	5,00	,80	94	-,98	,33
	Hayır, almadım	44	5,15	,62			
Güç	Evet, aldım	52	3,83	1,01	94	,10	,91
	Hayır, almadım	44	3,81	1,01			
Başarı	Evet, aldım	52	4,18	1,05	94	,33	,74
	Hayır, almadım	44	4,11	,96			
Hazcılık	Evet, aldım	52	3,76	1,17	94	-,65	,51
	Hayır, almadım	44	3,93	1,23			
Uyarılım	Evet, aldım	52	4,26	,90	94	,30	,76
	Hayır, almadım	44	4,21	,90			
Özyönelim	Evet, aldım	52	4,92	,80	94	-,37	,71
	Hayır, almadım	44	4,97	,59			
Evrensellik	Evet, aldım	52	5,30	,79	94	-,30	,75
	Hayır, almadım	44	5,35	,58			
İyilikseverlik	Evet, aldım	52	5,02	,82	94	-,33	,73
	Hayır, almadım	44	5,07	,62			
Geleneksellik	Evet, aldım	52	4,81	,87	94	1,11	,26
	Hayır, almadım	44	4,63	,69			
Uyma	Evet, aldım	52	5,08	,80	94	,45	,65
	Hayır, almadım	44	5,01	,69			

*p<.05

Yöneticilik alanında eğitim alma durumuna göre okul yöneticilerinin her bir değer boyutunu benimseme düzeyi açısından Tablo 16 incelendiğinde; genel sıralama bakımından birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sıradaki Evrensellik (\bar{x} =5,30-5,35), Güvenlik (\bar{x} =5,00-5,15), İyilikseverlik (\bar{x} =5,02-5,07), Uyma (\bar{x} =5,08-5,01), Özyönelim (\bar{x} =4,92-4,97) ve Geleneksellik (\bar{x} =4,81-4,63) değer boyutlarının eğitim alan ya da almayan iki grup yöneticilere göre de “Bana Benziyor” şeklinde benimsedikleri görülmektedir. Genel sıralama bakımından yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve son sıradaki Uyarılım (\bar{x} =4,26-4,21), Başarı (\bar{x}

=4,18-4,11), Hazcılık ($\bar{x}=3,76-3,93$) ve Güç ($\bar{x}=3,83-3,81$) değer boyutlarının ise eğitim alan ya da almayan iki grup yöneticilere göre de “Bana Az Benziyor” şeklinde benimsedikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değer boyutlarını benimsenme düzeyleri bakımından, yöneticilerin yönetim alanında eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır.

Okul yöneticileri yönetim alanında eğitim alma durumuna göre değerlendirildiğinde yönetim alanında eğitim alan yöneticilerin, alanda eğitim almayan yöneticilere kıyasla Güç, Başarı, Uyarılım, Geleneksel ve Uyuma değer boyutlarını daha fazla önemsendiği, alanında eğitim almayan yöneticilerin, alanında eğitim alan yöneticilere kıyasla Güvenlik, Hazcılık, Özyönelim, Evrensellik ve İyilikseverlik değer boyutlarını daha fazla önemsendiği görülmüştür. Ancak aradaki bu fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Branş değişkenine göre okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değer boyutlarını ne derece benimsediklerini gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile benimsenen değer boyutlarında branşa göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

DEĞER BOYUTLAR	Branş	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Güvenlik	Sınıf Öğr.	37	5,05	,61	94	-,12	,90
	Branş Öğr..	59	5,07	,79			
Güç	Sınıf Öğr..	37	3,79	,90	94	-,23	,81
	Branş Öğr..	59	3,84	1,07			
Başarı	Sınıf Öğr.	37	4,16	,94	94	,08	,93
	Branş Öğr.	59	4,14	1,05			

Tablo 17'nin devamı:

DEĞER BOYUTLAR	Branş	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Hazcılık	Sınıf Öğr.	37	3,72	1,25	94	-,79	,42
	Branş Öğr.	59	3,92	1,17			
Uyarılım	Sınıf Öğr.	37	4,00	,99	94	-2,04	,04*
	Branş Öğr.	59	4,38	,81			
Özyönelim	Sınıf Öğr.	37	4,87	,69	94	-,83	,40
	Branş Öğr.	59	4,99	,72			
Evrensellik	Sınıf Öğr.	37	5,36	,60	94	,40	,68
	Branş Öğr.	59	5,30	,76			
İyilikseverlik	Sınıf Öğr.	37	5,14	,64	94	,94	,34
	Branş Öğr.	59	4,99	,78			
Geleneksellik	Sınıf Öğr.	37	4,50	,83	94	-2,20	,03*
	Branş Öğr.	59	4,86	,75			
Uyma	Sınıf Öğr.	37	4,90	,73	94	-1,49	,13
	Branş Öğr.	59	5,13	,75			

*p<.05

Branş değişkenine göre okul yöneticilerinin benimsedikleri değerlere ilişkin hazırlanan Tablo 17 incelendiğinde; genel sıralama bakımından ilk sırada yer alan Evrensellik değer boyutunun branşlara ilişkin iki grup (\bar{X} =5,36-5,30) yöneticilere göre de “Bana Çok Benziyor” şeklinde, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci sıradaki Güvenlik (\bar{X} =5,05-5,07), İyilikseverlik (\bar{X} =5,14-4,99), Uyma (\bar{X} =4,90-5,13) ve Özyönelim (\bar{X} =4,87-4,99) değer boyutlarının iki grup yöneticilere göre de “Bana Benziyor” şeklinde, altıncı sıradaki Geleneksellik boyutunun, sınıf öğretmenliği (\bar{X} =4,50) yapmışlara göre “Bana Az Benziyor” şeklinde, branş öğretmenliği (\bar{X} =4,86) yapmışlara göre ise “Bana Benziyor” şeklinde, Uyarılım değer boyutunun sınıf öğretmenliği (\bar{X} =4,00) yapmış yöneticilere göre “Bana Az Benziyor” şeklinde, branş öğretmenliği (\bar{X} =4,38) yapmış yöneticilere göre ise “Bana Benziyor” şeklinde benimsedikleri görülmektedir. Genel sıralama bakımından son sıradaki Başarı (\bar{X} =4,16-4,14), Hazcılık (\bar{X} =3,72-3,92) ve Güç (\bar{X} =3,79-3,84) değer boyutlarının iki grup yöneticilere göre de “Bana Az Benziyor” şeklinde benimsedikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değer boyutlarını benimseme düzeyleri bakımından, yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinden branş öğretmenliği yapmış yöneticilerin, sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla, Geleneksel ($t=2,20$) ve Uyarılım ($t=2,04$) değer boyutlarını daha fazla önemseydiği görülmüştür. Test sonuçlarına göre, aradaki bu fark istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamlıdır.

Bunun yanı sıra branş öğretmenliği yapmış yöneticilerin, sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla, Özyönelim, Uyuma, Güvenlik, Güç ve Hazcılık değer boyutlarını daha fazla önemseydiği görülmüş ayrıca sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilerin, branş öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla, Başarı, Evrensellik ve İyilikseverlik değer boyutlarını daha fazla önemseydiği görülmüş; ancak aradaki bu farklar test sonuçlarına göre tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

Öğrenim durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğrenim durumu değişkenine göre okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin her bir değer boyutlarını ne derece benimsediklerini gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile benimsenen değer boyutlarında öğrenim durumuna göre değerler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere kullanılan t-testi sonuçları tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değer Boyutlarını Benimseme Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları

DEĞER BOYUTLARI	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Güvenlik	Ön Lisans	17	5,14	1,07	94	,43	,66
	Lisans ve Lisansüstü	79	5,05	,63			
Güç	Ön Lisans	17	3,84	1,08	94	,09	,92
	Lisans ve Lisansüstü	79	3,81	,99			
Başarı	Ön Lisans	17	4,36	,98	94	,97	,33
	Lisans ve Lisansüstü	79	4,10	1,01			
Hazcılık	Ön Lisans	17	3,78	1,24	94	-,22	,82
	Lisans ve Lisansüstü	79	3,85	1,19			
Uyarılım	Ön Lisans	17	4,23	,88	94	-,03	,96
	Lisans ve Lisansüstü	79	4,24	,91			
Özyönelim	Ön Lisans	17	5,04	,98	94	,61	,54
	Lisans ve Lisansüstü	79	4,92	,64			

Tablo 18'in devamı:

DEĞER BOYUTLARI	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Evrensellik	Ön Lisans	17	5,34	1,00	94	,09	,92
	Lisans ve Lisansüstü	79	5,32	,62			
İyilikseverlik	Ön Lisans	17	5,29	1,02	94	1,50	,13
	Lisans ve Lisansüstü	79	5,00	,65			
Geleneksellik	Ön Lisans	17	4,94	1,04	94	1,21	,22
	Lisans ve Lisansüstü	79	4,68	,73			
Uyma	Ön Lisans	17	5,11	,97	94	,40	,68
	Lisans ve Lisansüstü	79	5,03	,70			

Öğrenim durumuna göre okul yöneticilerinin benimsedikleri değerlere ilişkin hazırlanan Tablo 18 incelendiğinde; Evrensellik ($\bar{x}=5,34-5,32$), Uyma ($\bar{x}=5,11-5,03$), Özyönelim ($\bar{x}=5,04-4,92$), Geleneksellik ($\bar{x}=4,94-4,68$) ve Güvenlik ($\bar{x}=5,14-5,05$) değer boyutlarının iki grup yöneticilere göre de “Bana Benziyor” şeklinde benimsedikleri görülmektedir. İyilikseverlik değer boyutunun ön lisans mezunu ($\bar{x}=5,29$) yöneticilere göre “Bana Çok Benziyor” şeklinde, lisans ve üstü mezunu ($\bar{x}=5,00$) yöneticilere göre ise “Bana Benziyor” şeklinde, Uyarılım ($\bar{x}=4,23-4,24$) değer boyutunun iki grup yöneticilere göre de “Bana Az Benziyor” şeklinde, Başarı değer boyutunun Ön Lisans mezunu ($\bar{x}=4,36$) yöneticilere göre “Bana Benziyor” şeklinde, Lisans ve üstü mezunu ($\bar{x}=4,10$) yöneticilere göre ise “Bana Az Benziyor” şeklinde, Hazcılık ($\bar{x}=3,78-3,85$) ve Güç ($\bar{x}=3,84-3,81$) değer boyutlarının iki grup yöneticilere göre de “Bana Az Benziyor” şeklinde, benimsedikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değer boyutlarını benimsenme düzeyleri bakımından, yöneticilerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre, okul yöneticilerini değerlendirirken; ön lisans eğitimi almış yöneticiler, lisans ve üstü eğitim almış yöneticilere kıyasla, Güvenlik, Güç, Başarı, Özyönelim, Evrensellik, İyilikseverlik, Geleneksel ve Uyma, değer boyutlarını daha fazla önemsendiği, lisans ve üstü eğitim almış yöneticilerin, ön lisans eğitimi almış yöneticilere kıyasla, Hazcılık ve Uyarılım, değer boyutlarını daha fazla önemsendiği görülmüştür. Ancak aradaki fark tesadüfi olup istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsızdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma problemi ve yöntemi ile araştırma sonunda elde edilen bulgular özetlenerek, bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, tartışmalar ve bunlara bağlı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5. 1. SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özellikleri incelendiğinde, kadın erkek sayısının yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç ülkemizde kadınların da erkekler kadar eğitim kurumlarında yer aldığını göstermektedir. Öğretmenlerin yüzde doksandan fazlasının 4 yıl ve üzerinde eğitim aldıkları, yaklaşık üçte ikisinin branş öğretmeni olduğu, çoğunluğunun (%88,9) yöneticilik alanında eğitim almadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin %88,9'unun yöneticilik alanında eğitim almadıklarını belirtmeleri, öğretmenlerin bu konuyla ilgili hizmet içi eğitimleri önemsemedikleri ya da konuyla ilgilenmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yine araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri incelendiğinde, yüzde doksandan fazlasının erkek olduğu görülmektedir. Bu sonuç Ertuğrul'un (2009) ülkemizde çalışma hayatında yönetici pozisyonunda kadınların erkeklerden daha az çalıştığı şeklinde yorumladığı, bulgularıyla da uyum göstermektedir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 4 yıllık fakülte düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Günümüzde yönetici olabilmek için en az 4 yıllık fakülte mezunu olmak gerekmektedir. Yöneticilikte 2 yıllık mezunların da

bulunması, ileri yaşlarda yöneticilerin yönetimde olması ile ilişkilidir (Ertuğrul 2009). Okul yöneticilerinin yaklaşık üçte ikisinin branş öğretmenliklerinden yöneticiliğe geçmiş olduğu, nerdeyse yarısının (%45,8) yöneticilik eğitimi almadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul yöneticileri hizmet içi eğitimlerde yöneticilik üzerine eğitimler almaktadır. Yöneticilerin %45,8'inin yöneticilik alanında eğitim almadıklarını belirtmeleri, bu alanda sunulan eğitimlerin tüm yöneticilere ulaştırılmadığı veya yöneticilerin eğitimlere yeterince katılım ve ilgi göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma Kapsamında Elde Edilen Verilerin Analizi Sonucunda Yönetim Stilllerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmada genel olarak okul yöneticilerinin en fazla destekçi yönetim stilini sergiledikleri, ikinci sırada koruyucu yönetim stilini, daha sonra sırası ile birlikçi, yetkeci ve başıboş yönetim stillerini sergiledikleri görülmüştür. Araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en çok sergiledikleri yönetim stilinin destekçi, en az sergiledikleri yönetim stilinin başıboş yönetim stili olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışını benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stillerindeki sıralama ve önem derecesi Özcan (1996) tarafından yapılan çalışma sonucuyla paralellik gösteriyor. Ancak Özcan'ın çalışma sonuçlarıyla bu çalışmanın sonuçları karşılaştırıldığında, Özcan'ın çalışmasındaki bulgulara göre okul yöneticilerinin ortalama bakımından daha az yetkeci davrandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin geçmişten günümüze geleneksel yönetim anlayışından demokratik yönetim anlayışına doğru az da olsa bir değişimin yaşandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda araştırma sonucunda ortaya çıkan yönetim stillerinin önem sıralaması, Ertuğrul (2009) tarafından yapılan çalışmanın sonucundaki sıralamayla birebir aynı olduğundan sonuçların birbirini destekledikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerini değerlendirirken; erkeklerin, kadınlara kıyasla, yöneticilerini daha fazla yetkeci olarak algıladıkları görülmüştür. Bu sonuç kadınların toplum yapımızdaki konumundan kaynaklanıyor olabilir. Kadınların emir almaya yatkınlığı, yöneticilerini daha az yetkeci algılamalarına sebep olabilir. Bu durum yöneticilerin çoğunluğunun erkek olmasından da kaynaklanıyor olabilir. Çünkü erkeklerin, karşı cinsle daha fazla toleranslı olması, dolayısıyla da kadınlara

erkeklerden daha az yetkeci bir tavırla yaklaşması muhtemeldir. Erkeklerin ise yöneticinin yönetim uygulamalarına daha fazla direnç göstermesinden dolayı, kadınlara oranla yöneticilerini daha yetkeci algıladıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinde, yetkeci yönetim stili dışındaki yönetim stillerinin tamamında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Arlı (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonucuyla desteklenmektedir. Bu durum yöneticilerin, çalıştığı öğretmenlerin kadın veya erkek olmasına bakmaksızın, aynı stille yönetimine devam ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin yönetim stillerini sergilemesiyle ilgili; öğretmen görüşlerinde öğretmenlerin yöneticilik alanında eğitim alıp almamasına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Eğitim alan ve almayan öğretmenlerin görüşleri arasında fark oluşmaması; yönetim alanında verilen eğitimlerin bir daha gözden geçilmesine ve eleştirilmesine sebep olabilir.

Yönetim alanında verilen eğitimlerde yöneticilere birlikçi ve destekçi yönetim stillerini benimsemeleri yetkeci, başıboş ve koruyucu yönetim stillerinden kaçınmaları yönünde bilgiler verilir. Kendisiyle aynı bilgi birikimine hatta daha fazlasına sahip birilerinin bulunduğu ortamda yöneticilik yapmanın, yöneticiler üzerinde bir etki (baskı) oluşturması beklenir. Oysa böyle bir etkilenmenin olmadığı yöneticilerin sergiledikleri yönetimle ilgili öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Bu durum okulu yönetirken yöneticilerin, öğretmenlerin sahip olduğu özellikleri önemsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin yönetim stillerini sergilemesiyle ilgili; öğretmen görüşlerinde branşlara göre anlamlı farklılık görülmüştür. Okul yöneticilerini değerlendirirken; sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlere kıyasla, yöneticilerini daha fazla başıboş ve daha fazla yetkeci olarak algılamak; buna karşın branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine kıyasla yöneticilerini daha fazla koruyucu, daha fazla destekçi ve daha fazla birlikçi olarak algılamışlardır.

Bu sonuç, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenleri tarafından daha başıboş ve yetkeci algılanıyor olması, yöneticilerin sınıf öğretmenlerine ya boş veren ya da kuralları sıkı tutan (otoriter) bir tarzla yaklaşmış olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sınıf öğretmenlerinin küçük yaşta çocuklarla uğraşmalarından dolayı yaptıkları işi hafife alma zamanla bu işi yapan öğretmenlere de yansıtılıyor ve yöneticilerin öğretmenlere karşı daha rahat hareket etmesine yol açıyor olabilir. Bunun dışında

çocuklarla uzun zaman geçiriyor olan sınıf öğretmenlerinin bir süre sonra içinde bulunduğu durumları, branş öğretmenlerinden farklı şekilde algıladıkları söylenebilir.

Ayrıca, branş öğretmenlerinin ilgilendiği öğrencilerin birçok sınava girecek olması ve gireceği bu sınavlarda elde edeceği başarı veya karşılaşacağı başarısızlıkta okul yöneticisinin de payının olduğu düşüncesi, okul yöneticilerini branş öğretmenlerine karşı daha destekçi, birlikçi ve koruyucu olmaya zorluyor olabilir.

Okul yöneticilerini değerlendirirken; ön lisans öğrenim düzeyinde olan öğretmenler, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olanlara kıyasla, yöneticilerini daha fazla yetkeci ve daha fazla başıboş olarak algılarken; buna karşın lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olan öğretmenler, ön lisans öğrenim düzeyinde olanlara kıyasla yöneticilerini daha fazla koruyucu, daha fazla destekçi ve daha fazla birlikçi olarak algılamaktadırlar. Ancak öğretmen görüşlerindeki bu farklar istatistiksel olarak 0,05 anlam düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç Cesur'un (2005) yönetim stilleri ile ilgili çalışmasıyla da desteklenmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin eğitim düzeyinin, okullarda uygulanan yönetim stiline ilişkin öğretmen algılarını etkilemediği söylenebilir. Ayrıca bu durum yöneticilerin, çalıştığı öğretmenlerin eğitim düzeyine bakmaksızın, aynı stille yönetimine devam ettiği şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, görev yaptıkları okullarda sergilenen yönetim stillerinin orta düzeyde destekçi, koruyucu ve birlikçi olduğu görülmüştür. Modern yönetim anlayışına göre destekçi ve birlikçi yönetim stillerinin orta düzeyden daha fazla kullanılması gerekmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okullarında uygulanan yönetim stillerinin az derecede yetkeci ve başıboş oldukları görülmüştür. Bu sonuç olumlu değerlendirilebilir ancak başıboş yönetim stiline mümkünse hiç kullanılmaması gerektiği unutulmamalıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere sunulan ankette destekçi yönetim stiline ilişkin maddelerden en fazla "Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir" ($\bar{x}=3,44$) maddesi yöneticiler için uygun bulunmuştur. Bu madde aynı zamanda anketin bütün maddeleri dikkate alındığında da en çok katılımın olduğu maddedir. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin, başarı için gerektiği yerde öğretmenlerin yanında olduğu söylenebilir. Öğretmenlere sunulan ankette destekçi yönetim stiline ilişkin maddelerden en az "Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır" ($\bar{x}=3,07$) maddesi yöneticiler için

uygun bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerin, işbölümü yaparken öğretmenlerin fikirlerini yeterince dikkate almadıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine sunulan ankette koruyucu yönetim stiline ilişkin maddelerden en fazla "Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır" ($\bar{x}=3,38$) maddesini yöneticileri için uygun bulmuşlardır. Bu sonuca göre yöneticilerin, öğretmenlerinin gereksinimlerini önemsedikleri söylenebilir. Sunulan ankette koruyucu yönetim stiline ilişkin maddelerden en az "Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır" ($\bar{x}=3,16$) maddesi yöneticiler için uygun bulunmuştur. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin, çalışanlarının sorunlarını anlaşma yoluyla çözmeye çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine sunulan ankette birlikçi yönetim stiline ilişkin maddelerden en fazla "Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmeye liderlik etmektedir" ($\bar{x}=3,14$) maddesini yöneticilerine uygun bulmuşlardır. Bu sonuca göre yöneticilerin; ortalama bir seviyede olsa da uzmanlık ve liderlik yapabildikleri, yöneticilik farkını ortaya koyabildikleri söylenebilir. Öğretmenler sunulan ankette birlikçi yönetim stiline ilişkin maddelerden en az "Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir" ($\bar{x}=2,41$) maddesini yöneticileri için uygun bulmuşlardır. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin, yetki devretmede cimri oldukları, gerektiği yerde dahi yetkisini paylaşmadıkları şeklinde yorum yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine sunulan ankette yetkeci yönetim stiline ilişkin maddelerden en fazla "Okul yöneticisi, her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır" ($\bar{x}=3,37$) maddesini yöneticilerine uygun bulmuşlardır. Öğretmenler sunulan ankette yetkeci yönetim stiline ilişkin maddelerden en az "Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır" ($\bar{x}=1,75$) maddesini yöneticilerine uygun bulmuşlardır. Yetkeci yönetim stiline ilişkin bu maddelerden en fazla katılıma ($\bar{x}=3,37$) sahip maddenin, yetkeci yönetim stiline geneline ($\bar{x}=2,47$) göre yüksek bir ortalamaya sahip olması; yöneticilerin kararlarının uygulanması konusunda ısrarcı oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yetkeci yönetim stiline ilişkin en düşük ortalamalı maddenin, anketin bütün maddeleri içinde de en düşük ortalamaya sahip olması dikkat çekmiştir. Bu sonuç yöneticilerin, modern yönetime uygun bir şekilde, cezayı güdüleme aracı olarak görmediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine sunulan ankette başıboş yönetim stiline ilişkin maddelerin tümünü yöneticilerine aynı ölçüde uygun görmüşlerdir. Başıboş yönetim stiline ilişkin tüm maddeler için çok düşük ortalamaların ortaya çıkması, yöneticilerin okuldaki organize yapılan işlerde koordinasyonla ilgilendikleri ve bir sorun yaşandığında olaylara müdahalede buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Anketin geneline bakıldığında öğretmenler "Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir" maddesini en çok katılımla yöneticileri için uygun görmüştür. Bunun yanı sıra anketin tüm maddelerine bakıldığında öğretmenler en az "Okul yöneticisinin, öğretmenleri güdüleme aracı cezadır" maddesini yöneticilerine uygun görmüştür. Bu sonuçlar yöneticilerin başarıyı desteklediği ve cezalandırmayı tercih etmediği şeklinde yorumlanabilir.

Değerlere İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Okul yöneticileri değer boyutlarının kendilerine ne kadar benzeyip benzemediğine ilişkin verdikleri puanlara bakıldığında, okul yöneticilerinin en çok benimsedikleri değer boyutlarından en az benimsediklerine doğru sıralamanın evrensellik, güvenlik, iyilikseverlik, uyma, özyönelim, geleneksellik, uyarılım, başarı, hazcılık ve güç şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri en fazla evrensel değerleri benimsemekte, en az ise güç değer boyutuna önem atfetmektedirler. Genel olarak okul yöneticilerinin, en fazla evrensel değerlerle özdeşleşmesi ve okul yöneticilerinin en az önemi atfettikleri değer boyutunun güç değeri olarak karşımıza çıkması, Fırat (2007) tarafından yapılan çalışmadaki sonuçlarla desteklenmektedir.

Okul yöneticilerinin benimsedikleri değerler; cinsiyet değişkenine göre önemli bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, kadın yöneticilerin zaten erkek meslektaşlarıyla benzer değerleri (eril değerleri) taşıdıkları için yönetim kademesinde görev almayı tercih ettikleri düşünülebilir (Fırat, 2007). Öte yandan bu bulgu Fırat'ın (2007) değerlerin cinsiyete göre değişmediği yönündeki araştırma bulgusuyla da desteklenmektedir.

Okul yöneticilerinin yönetim alanında eğitim alma değişkenlerine göre benimsedikleri değerlerde önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilik alanında eğitim almış ya da almamış her yöneticinin benzer değerlere sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle verilen hizmet içi eğitimlerin değer oluşumunda

etkili olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu bulgu Ertuğrul'un (2007) yöneticilerin yönetim alanında eğitim alma durumlarının yönetim stilini etkilemediği yönündeki araştırma bulgusuyla da benzerlik göstermektedir. Bu sonuç yöneticilere verilen eğitimlerin, yöneticilerin düşünce yapısını ve davranışlarını değiştirmedeği şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin benimsedikleri değerler, onların branşlarına göre, uyarılım ve geleneksellik değer boyutlarında önemli farklılık göstermektedir. Branş öğretmenliği yapmış yöneticiler, sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla uyarılım ve geleneksellik değer boyutlarını daha fazla önemsemektedir. Bu sonuca göre branş öğretmenliği yapmış yöneticilerin, sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla, daha fazla alçakgönüllü olabildiği, hayatın kendisine verdiklerini daha rahat kabullenebildiği ve farklı fikirlere daha fazla saygılı gösterebildiği (Geleneksellik) söylenebilir. Bu durum branş öğretmenliği yapmış yöneticilerin, öğretmenlik yıllarında öğrencilerinin ergenlik çağını yaşamasından dolayı farklı talepli gençlerle uğraşmasından, toleranslı, ılımlı ve hoşgörülü davranmaya alışık olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca branş öğretmenliği yapmış yöneticilerin, sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla daha genç ve daha heyecanlı (Uyarılım) öğrencilerle vakit geçirmesinden dolayı onlardan kısmen de olsa etkilenmiş olmaları muhtemeldir. Branş öğretmenliği yapmış yöneticilerin daha fazla heyecan ve yenilik arayışında olması; Sağnak'ın (2003) yöneticilerin değerlere ilişkin algıları konulu araştırmasındaki, sınıf öğretmenliği yapmış yöneticilerin, branş öğretmenliği yapmış yöneticilere kıyasla mevcut düzeni daha fazla koruma eğiliminde olmaları bulgusuyla desteklenmektedir.

Okul yöneticilerinin benimsedikleri değerler; öğrenim durumu değişkenine göre önemli bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç yöneticilerin öğrenim durumlarının, benimsedikleri değerleri etkilemediği; iki yıllık veya dört yıllık fakültelerden mezun olmanın, yöneticilerin değer algıları üzerinde bir fark oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir. İki yıllık fakülte mezunlarıyla dört yıllık fakültelerden mezunlarının değer algılarının benzerliğinden yola çıkarak, üniversitelerin dört yıllık fakültelerinde öğrencilere yeterince değer kazandırılmadığı söylenebilir. Öte yandan bu bulgu Fırat'ın (2007) yönetici değerlerinin, öğrenim durumuna göre değişmediği yönündeki araştırma bulgusuyla da desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre en çok benimsenmiş olan evrensellik boyutuna ilişkin en fazla "Herkes, hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister" maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sunulan ölçekte evrensellik boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır" maddesini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin iki maddesine de yüksek önem atfedilmesinden hareketle, yöneticiler için adil ve uyumlu olmanın çok önemli olduğu söylenebilir. Türkiye'de öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin evrensel değerleri en önemli değerler olarak görmelerine ilişkin Sağnak'ın (2003) ve Fırat'ın (2007) araştırma sonuçları, bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre ikinci sırada benimsenmiş olan güvenlik boyutuna ilişkin en fazla "Her şeyin pislik içinde olmasından hiç hoşlanmaz" ($\bar{x}=5,47$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sunulan ölçekte güvenlik boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir" ($\bar{x}=4,54$) maddesini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Her iki maddenin ortalamalarından hareketle, mevcut durumu koruma ve güvende olma düşüncesinin yöneticilerde baskın halde bulunduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere üçüncü sırada benimsenmiş olan iyilikseverlik boyutuna ilişkin en fazla "Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir" ($\bar{x}=5,29$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sunulan ölçekte iyilikseverlik boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir" ($\bar{x}=4,62$) maddesini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Her iki maddenin ortalamalarından hareketle, yöneticiler için yardımlaşma ve affetme gibi hasletlerin önemli olduğu söylenebilir. Bu maddelerin çok yüksek düzeyde benimsenmiş olmaları, yöneticilerin çevrelerindeki insanların çocuklarımız olduğu düşünülürse, sevindiricidir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki uyma boyutuna ilişkin en fazla "İtaatkâr olmak önemlidir" ($\bar{x}=5,52$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Sunulan ölçekte iyilikseverlik uyma boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır" ($\bar{x}=4,57$) maddesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Her iki maddenin ortalamalarından hareketle, yöneticilerin itaat etmeye fazlasıyla önem verdikleri söylenebilir. Uyma değer boyutunda okul yöneticilerinin itaatkâr olmayı önemli

bulmaları, yöneticilerin amir memur ilişkisinde geleneksel düşünceye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki özyönelim boyutuna ilişkin en fazla "Kendi ayakları üzerinde durmak ister"($\bar{x}=5,42$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Sunulan ölçekte özyönelim boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Meraklı olmaktan ve her türlü şeyi anlamaya çalışmaktan hoşlanır"($\bar{x}=4,59$) maddesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin belli bir düzeyde özgüvene sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki geleneksellik boyutuna ilişkin en fazla "Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır"($\bar{x}=5,25$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Sunulan ölçekte iyilikseverlik geleneksellik boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür"($\bar{x}=3,66$) maddesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Geleneksellik boyutunun ortalamalarına bakıldığında, okul yöneticilerinin diğer insanların dikkatini çekmek istemedikleri ve modernliğe açık oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki uyarılım boyutuna ilişkin en fazla "Her zaman deneyecek yeni şeyler arar"($\bar{x}=4,80$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Sunulan ölçekte iyilikseverlik uyarılım boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Her zaman macera peşinde koşar"($\bar{x}=3,84$) maddesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Uyarılım değer boyutuna ilişkin sonuca bakıldığında, okul yöneticilerinin yeni şeyler denemeye açık olduğu söylenebilir. Ancak yöneticilerin, bu boyutta yer alan maddelerden "Her zaman macera peşinde koşma" ifadesine en düşük puanı vermesi, okul yöneticilerinin bizim kültürümüzde sık rastlanan belirsizlikten kaçma ve çalışma koşullarında değişim ve farklılıktan hoşlanmama gibi birçok özelliği taşıyor oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki başarı boyutuna ilişkin en fazla "İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır"($\bar{x}=5,05$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Sunulan ölçekte iyilikseverlik başarı boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Başkalarından daha iyi olmaya çalışır"($\bar{x}=3,69$) maddesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Başarı boyutundaki bu sonuçlara bakıldığında; okul yöneticilerinin, insanların kendileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını önemsedikleri

söylenbilir. Ancak birileri üzerinde doğru imajı bırakma çabası, birilerini kendine hayran bırakma hırsına dönüştüğünde, bu durumun yöneticiler tarafından önemsenmedikleri söylenbilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki hazcılık boyutuna ilişkin en fazla "Hayattan zevk almayı çok ister" ($\bar{x}=4,64$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Sunulan ölçekte iyilikseverlik hazcılık boyutuna ilişkin yöneticilerin en az "Kendisini şımartmaktan hoşlanır" ($\bar{x}=3,31$) maddesini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Hazcılık değer boyutuna ilişkin sonuçlara bakıldığında, okul yöneticilerinin yaşama bağlı olduğu, kendini şımartmamak koşuluyla yaşamdan keyif almak istedikleri söylenbilir.

Araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ölçekteki güç boyutuna ilişkin en fazla "Her zaman kararları veren kişi olmak ister" ($\bar{x}=4,52$) maddesinin yöneticiler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Güç boyutuna bakıldığında, okul yöneticilerinin karar vermede belli ölçüde inisiyatif almak istedikleri söylenbilir. Güç boyutunun ve ölçeğin tüm maddeleri arasında yöneticilerin en düşük düzeyde katıldıkları yargı ise "Çok parası ve pahalı şeyleri olmasını isteme" maddesidir. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin, öğretmenlik gibi çok fazla ekonomik getirisi olmayan bir mesleği tercihleri de düşünüldüğünde, zenginliği pek de önemsemedikleri söylenbilir.

Değerler İle Yönetim Stilleri Birlikte Değerlendirildiğinde Ortaya Çıkan Sonuç Ve Tartışmalar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin benimsedikleri ilk beş değer in sırası ile "evrensellik, güvenlik, iyilikseverlik, uyma ve özyönelim" olduğu görülmektedir. Yöneticiler ölçekteki maddelerden hareketle, bu beş değer boyutunun özelliklerinin, kendilerinde var olan özelliklere benzediğini ifade etmişlerdir. Söz konusu değerlerden, evrensellik boyutundaki değerlere sahip kişilerin; toplumsal adalete ve eşitliğe önem veren, açık fikirli, erdemli ve iç uyumunu gerçekleştirmiş kişiler olması beklenir. Kendinden başka diğer varlıklara da değer verme evrensellik değer boyutunda esastır. Güvenlik boyutundaki değerlere sahip kişiler, bulunduğu toplumda var olan ilişkilerin ve huzurun sürmesini ister. Bu durumun sürmesi için çaba harcar. İyilikseverlik boyutundaki değerlere sahip kişiler, yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık ve sorumluluk sahibidir. Uyma boyutundaki değerlere sahip kişiler, itaatkâr, kendini kontrol altında tutabilen ve kibar kişilerdir. Ayrıca bu kişiler

başkalarına zarar verebilecek ve toplumsal beklentilere aykırı olabilecek dürtü ve eylemlerden kaçınırlar. Özyönelim boyutundaki değerlere sahip kişiler, bireyin kendine saygılı olmasını esas olarak kabul eden kişilerdir. Bu değerleri benimsediklerini ifade eden yöneticilerin, bu değerlere uygun yönetim stillerini sergilemeleri beklenir. Örneğin yöneticiler okullarında, modern yönetim stilleri olarak kabul edilen, destekçi ve birlikçi yönetim stillerini sergileyebilirler. Çünkü destekçi ve birlikçi yönetim stillerini kullanan yöneticilerin; işgörenlerle çok yönlü ve açık bir iletişim kurabilen, işgörenleri motive edebilen, önerilerini dinleyen, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmasından rahatsız olmayan, kendini gerçekleştirmiş, sistem fikrini kabullenmiş ve güvenli, temiz, güzel bir çalışma alanı hazırlayabilen kişiler olduğu bilinmektedir. Bu stilleri sergileyen yöneticilerin, benimsediklerini ifade ettikleri değerlere uygun davrandıkları söylenebilir. Ancak öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim stilleri incelendiğinde, yöneticilerin destekçi ve birlikçi yönetim stillerini sadece orta düzeyde kullandıkları görülmektedir. Hatta benimsediklerini ifade ettikleri değerlere ters düşecek şekilde yetkeci ve başıboş yönetim stillerini dahi az da olsa kullandıkları görülmektedir. Oysa yetkeci ve başıboş yönetim stillerinin kullanılması, yöneticilerin iletişimsiz, otoriter ve umursamaz tavırlara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerine göre; güç boyutunun geneline ilişkin değerlendirmede, 'bana pek benzemiyor' şeklinde bir sonuç ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuçta göre literatürden hareketle yöneticilerin; sosyal konum sahibi olmayı, toplumsal saygınlığı ve insanlar tarafından benimsenmeyi pek önemsemediği söylenebilir. Ancak güç değer boyutunu benimsemediğini belirten bu kişilerin, yöneticilik gibi sosyal güç kazandıran ve gönüllü olarak yapılan bir işi tercih etmeleri önemli bir çelişki olarak yorumlanabilir. Bunun dışında sonuçlara bakıldığında, yöneticilerce güç boyutundaki maddelerden 'Her zaman kararları veren kişi olmak ister' maddesinin 'bana benziyor' şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu sonuç yöneticilerin karar verme konusunda bencil olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu sonuç kararları kendinde toplayan yetkeci yönetim stiline paralellik gösterir ki; bu durum yüksek düzeylerde benimsedikleri ifade edilen, tüm insanların iyiliği için anlayışlı ve herkesle iletişime açık olma gibi (evrensellik) değerlerle ters düşmektedir. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin, benimsediklerini ifade ettikleri değerlere uygun yönetim stillerini yeterince sergilemedikleri, hatta bazen değerlerine ters düşecek şekilde bir yönetim sergiledikleri de söylenebilir.

5. 2. ÖNERİLER

- Çağdaş yönetim stili diyebileceğimiz destekçi ve birlikçi yönetim stillerinin daha fazla sergilenebilmesi için demokrasi eğitimi geliştirilmeli ve öğretmen adaylarına lisans düzeyinde bununla ilgili dersler verilmelidir.

- Yöneticilerin; yöneticilik alanında eğitim almadan bu işi tam anlamıyla yapması mümkün değildir. Okulların başarılı yönetilebilmeleri için, tüm yöneticilere yöneticilik alanında uygulamalı aktivitelerle hizmet içi eğitim verilmelidir.

- Yöneticilerin hizmet içi eğitim almalarına rağmen değer algıları arasında fark olmayışı, hizmet içi eğitimlerin niteliğine ve niceliğine ilişkin sorunlardan kaynaklanıyor olabilir. Hizmet içi eğitimlerin neden yararlı olmadığını sorgulayan bir araştırma yapılabilir.

- Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve ölçek kullanılarak elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Ölçek çalışmasının sınırlılıkları düşünüldüğünde diğer veri toplama araç ve yöntemlerinden (mülakat, gözlem formu) de yararlanılarak daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca okullardaki yönetim stiline ve değerlere ilişkin araştırmalar, eğitimin her kademesinde yapılabilir ve bunlar birbirleriyle karşılaştırılabilir.

- Araştırma sonucunda görülen sınıf ve branş öğretmenleri arasında algı farklılığının nedenleri ve bu durumun bir sorun teşkil edip etmeyeceğine yönelik bir araştırma yapılabilir.

- Yöneticilerin benimsedikleri değerlere ters düşecek bazı yönetim stillerinin sergileniyor olduğu fark edilmiştir. Bu durum bilgi eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle değere göre yönetimin gerçekleşmesi için, yöneticiler değer konusunda bilinçlendirmelidirler.

KAYNAKÇA

- Açıkalm A. (1994). *Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık No.10, Ankara.
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1, 7-18.
- Akbaş, O. (2004). *Türk Milli Eğitim Sisteminin Duyuşsal Amaçlarının İlköğretim İkinci Kademedeki Gerçekleşme Derecesinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdemir, D. A. (2007). *Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Aktan, D. Turan, S. (2008). Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2):227-259.
- Aktepe, V. ve Yel, S. (2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Değer Yargılarının Betimlenmesi: Kırşehir İli Örneği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3):607-622.
- Aldan, N. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M. (2009). *Öğretmen Ve Yönetici Algılarına Göre Özel Okul Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımları Ve Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan, Z. (2006). *Öğretmenlerde Dindarlık, Değerler ve İstediği Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Arslantürk, G. (2012). *Değerler, Siyasal İdeoloji ve Bilişsel Karmaşıklık Düzeyi Değişkenlerinin Oy Verme Davranışı ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3):87– 120.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3):121–144.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu, Ankara.
- Aydın, M. (2011). Değerler, İşlevleri ve Ahlak. *Eğitime Bakış Dergisi*, 7(19):39–45.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı-Başaralı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara.
- Bacanlı, H. (1999). Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 597-610.
- Baloğlu, M. & Balgalmıs, E. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz-Değerlerinin Betimlenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(10):19-31.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi. Yavuz Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Ankara. No:108.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan ilişkileri*. Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, F. (1993). Üniversite Eğitim Süresi İçinde Öğrencilerin Değer Tercih Sıralamalarında Değişme. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Türk Psikologlar Derneği Yayın*, 2, 49-58.
- Başaran i. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri(3.Baskı)*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ekinoks, Ankara.
- Binbaşıoğlu, (1988). *Eğitim Yöneticiliği*. Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2):669-674.

- Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Veri Analizi El Kitabı (Geliştirilmiş 6. baskı)* Pegem A Yayıncılık Ankara.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Cem, C. (1971). Yönetim Biçimleri. *TODAIÉ Dergisi*, 4, 10-17
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Demirci, K. G. (2009). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Biçimlerine İlişkin Ampirik Bir Çalışma (Kadıköy İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demirutku, K. ve Sümer, N. (2010). Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(25):17-25.
- Dilmaç, B. (1999). *İlköğretim Öğrencilerine İnsani Değerler Eğitimi Verilmesi ve Ahlaki Olgunluk Ölçeği İle Sınanması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dilmaç, B. (2007). *Bir Grup Fen Lisesi Öğrencisine Verilen İnsani Değerler Eğitiminin İnsani Değerler Ölçeği İle Sınanması(Yayımlanmamış Doktora Tezi)*, Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim Ve Okul Yönetimi (6. Basım)*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erdem, A.Rıza. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: *Değerler. Değerler Eğitimi Dergisi*, 1, 4-10.
- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Sorunları (Van ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

- Ertuğrul, Ş. (2009). *İstanbul İli İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Biçimleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş İstanbul.
- Fazlıoğlu, A. (1998). *Yöneticilik ve Liderlik; Anahtar Verimlilik*. MPM Yayınları Ankara.
- Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gökçe, O. (1994). *Türk Gençliğinin Sosyal Ve Ahlâkî Değerleri*. Selçuk Üniversitesi Yayıncılık, Konya.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Güngör, E. (2000). *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar*. 3.Baskı, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Güngör, F. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Mikro Basım, Yayım ve Dağıtım, Konya.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. Beta Basım, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Yayım Dağıtım, Kırklareli.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim Yönetiminde İş Değerleri Ve Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi*. Doğan Basımevi, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*. Bilim Yayınları, Ankara.
- Kılıç, A. (2002). Duyusal Alan Özellikleri ve Bireye Kazandırılması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8, 153-164.
- Koç H. Topaloğlu M. (2010). *Büro Yönetimi Kavramlar Ve İlkeler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yönetimi*. Bilim Yayınları, Ankara.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Lalek, M. (2007). *Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öksüz, S. (2008). *Endüstri Meslek Ve Teknik Liselerde Çalışan Yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*. Metin Ofset Matbaacılık, Eskişehir.
- Özcan, H. (1996). *Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (1996). Okullarda Katılnmalı Yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3, 40-52.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler (4. baskı)*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3):217 239.
- Özkul, S. A. (2007). *Yaşam Ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler Sdü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Özmete, E. (2007). *İş Yaşamında Değerler*. Kedim Yayıncılık, İstanbul.
- Heim Pat. Chapman, N. Elwood (1997). *Liderliği Öğrenmek*. Tülay S.(Çev), 1. Baskı Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi 01.
- Poyraz, H.(2007). Değerlerin Kuruluşu ve Yapısı. *Değerler ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu*. Ed. Recep Kaymakcan, Seyfi Kenan, Hayati Hökelekli, Z. Şeyma Arslan, Mahmut Zengin. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4, 81- 89.
- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37):72–95.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri: Giresun Eğitim Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3(10):73-88.

- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 48, 557-583.
- Şahin, R. (2012). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri Ve Çalışanların Davranışlarına Bakış Açısına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, S. (2012). *Okul Yöneticilerinin Çalışanları İle İlişki Ve Görev Davranışlarına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. ve Turan, T. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Y. Özden (ed.), Eğitim Ve Okul Yöneticiliği, Pegem A yayıncılık, Ankara.
- Şişman M. Turan- S. Durceylan B. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari Ve Kültürel Değerler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 181-202.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tezcan, M. (1987). *Kültür ve Kişilik*. Bilim Yayınları, Ankara.
- Tosun, M. (1978). *Örgütsel Etkililik*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. TODAİE Yayınları, Ankara. No:245.
- Ulusoy, K. (2007). *Lise Tarih Programında Yer Alan Geleneksel Ve Demokratik Değerlere Yönelik Öğrenci Tutumlarının Ve Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tarih Öğretmenliği Bilim Dalı, Ankara.
- Uysal, E. (2008). Çağımızda Değer Kaymalarının Oluşturduğu Sonuçlar ve Etik Koruması. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(1):67-79.
- Uysal, E. (2003). Değerler Üzerine Bazı Düşünceler ve Bir Erdem Tasnifi: İnsani Erdemler-İslami Erdemler. *Uludağ Üni. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1):51-69.
- Yapıcı, A. ve Zengin, Z. S. (2003). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4):173-206.
- Yazıcı, K. (2006). Değerler Eğitimine Genel Bir Bakış. *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 19, 499-522.
- Yılmaz, E. (2009). Öğretmenlerin Değer Tercihlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (17):109-128.

EKLER

Sayın meslektaşım;

Bu anket yüksek lisans tez çalışmam için bilgi toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu çalışmada toplanan bilgiler yalnızca bilimsel çalışma amacı ile kullanılacaktır. Bu nedenle de ankette kimliğinizin belli olmasını sağlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır.

Bu araştırmanın doğruluk derecesi sizin vereceğiniz sizin soruları cevaplamak için göstereceğiniz sabır ve içtenlik derecesine bağlı olacaktır. Bunun için lütfen anketteki hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Eğer cevaplardan herhangi biri görüşlerinizi tam olarak yansıtmıyorsa görüşlerinize en yakın olanı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkı için teşekkür ederim.

Danışman: Yrd. Doç. M. Diyaddin YAŞAR

Bilal Cesur ÖZTÜRK
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK. A. KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

1. () Kadın

2. () Erkek

2. Yöneticilik Alanında

Eğitim:

1. () Aldım.

2. () Almadım.

3. Branşınız

1. () Sınıf Öğretmeni

2. () Branş Öğretmeni

4. Öğrenim Durumunuz

1. () Ön lisans

2. () Lisans ve Lisans Üstü

EK. B. OKULDA UYGULANAN YÖNETİM STİLLERİ İLE İLGİLİ İFADELER

Bu bölümde yöneticinin davranışlarını ifade eden maddeler yer almaktadır. Sizden, okulunuzda uygulanan yönetimi düşünerek bu maddelere ne derece katıldığınızı, maddelerin karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altını “X” işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

YÖNETİM STİLLERİ	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Kat-	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Okuldaki iletişim müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
2. Okul yöneticisinin öğretmenleri güdüleme aracı cezadır.					
3. Okul yöneticisi tüm yetkiyi elinde tutmaya özen göstermektedir.					
4. Okul yöneticisi okuldaki işbölümünü kendisi yapmaktadır.					
5. Okul yöneticisi her koşulda verdiği kararların tam olarak yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.					
6. Okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki çatışmaları önlemek için tek çözüm yolu olarak yetkisini kullanmaktadır.					
7. Okul yöneticisi, “İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır.” görüşündedir.					
8. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yetersiz olduğuna inanmaktadır.					
9. Okul yöneticisi, her şeyin en iyisini bildiğini varsaymaktadır.					
10. Okul yöneticisi, öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
11. Okul yöneticisi, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir.					
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerle iyi ilişkiler kurarak örgütsel etkililiği yükseltme görüşündedir.					
13. Okul yöneticisi, okulda çıkan çatışmaları uzlaşma yoluyla çözmeye çalışmaktadır.					
14. Okul yöneticisi, hem okulun amaçları hem de öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması için çalışmaktadır.					
15. Okul yöneticisi, başarının öğretmenler için en iyi güdülenme aracı olduğuna inanmaktadır.					
16. Okul yöneticisi, öğretmenleri, işlerinde başarılı olmaları için desteklemektedir.					

17. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerini tam yapabilmeleri için gerekli ortamı hazırlamaya özen göstermektedir.					
18. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümünü çalışanlarla birlikte yapmaktadır.					
19. Okul yöneticisi, okulda çıkabilecek çatışmaları, okulun ve öğretmenlerin yararına dengeleyerek yönetmektedir.					
20. Okul yöneticisi, yönetimde bir uzman olarak, öğretmenlere karar vermede ve problem çözmede liderlik etmektedir.					
21. Okul yöneticisi, öğretmenlerin yükledikleri işlerde kendi kararlarını kendilerinin vermelerini istemektedir.					
22. Okul yöneticisi, takım ruhu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunmaktadır.					
23. Okul yöneticisi, çalışanları etkileme-güdüleme işini takım liderine bırakmaktadır.					
24. Okul yöneticisi, yapılacak işleri okul çalışanlarının önüne sürmekte, işbölümü okul çalışanlarınca yapılmaktadır.					
25. Okul yöneticisi, yetkisini çalışanların oluşturduğu takım başkanına ya da yöneticisine devretmiştir.					
27. Okul yöneticisi, okuldaki işbölümü ile ilgilenmez.					
28. Okul yöneticisi, çalışanların yaptıklarına karışmaz.					
29. Okul yöneticisi, okulun sorunlarından uzak durur.					

EK. C. OKULDA UYGULANAN DEĞERLER İLE İLGİLİ İFADELER

	BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?					
	Bana çok benz i-yor	Bana benzi-yor	Bana az benzi-yor	Bana çok az benzi-yor	Bana benze - miyor	Ban a hiç ben ze-miy or
Aşağıda bazı kişiler kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişilerin size ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin size ne kadar benzediğini göstermek için sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [X] ile işaretleyin.						
1. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü yollarla yapmaktan hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla tatmin olmaları gerektiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların refaha kavuşmasını ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?					
	Bana çok benz i-yor	Bana benzi- yor	Bana az benzi- yor	Bana çok az benzi- yor	Bana benze - miyor	Ban a hiç ben ze- miy or
14. Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreyi korumak onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Her şeyin pislik içinde olmasından hiç hoşlanmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Meraklı olmaktan ve her türlü şeyi anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar kabiliyetli olduğunu göstermek ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerin devam ettirmek onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini "şımartmaktan" hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


	BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?					
	Bana çok benz i-yor	Bana benzi- yor	Bana az benzi- yor	Bana çok az benzi- yor	Bana benze - miyor	Ban a hiç ben ze- miy or
28. Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkar olmak önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı kalmak onun için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Hayatta öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Başkalarına karşı her zaman kibar olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Hayattan zevk almayı çok ister. İyi zaman geçirmek onun için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Doğaya uyum sağlamak ve onun uyumlu bir parçası olmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK. D. İZİN BELGESİ

Sayın Bilal Cesur ÖZTÜRK,

"Okul Yöneticilerinin Değer Algıları İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişki" konulu tezinizde tarafınca hazırlanan Yönetim Biçimleri Anketi'ni kullanmanızda bir sakınca yoktur. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

15/05/2012


Mutlu CESUR

EK. E. ÖZGEÇMİŞ

Bilal Cesur Öztürk 1985 yılında Gaziantep’de doğdu. Orta öğrenimini Kahramanmaraş’da tamamlayan Bilal Cesur Öztürk, 2007 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü’nden mezun oldu. Aynı yıl Şanlıurfa’nın Halfeti ilçesi Hilalli İlköğretim Okulu’na atandı. 2010 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Kilis’te sınıf öğretmeni olarak görevini sürdürmektedir.

VITAE

Bilal Cesur Öztürk was born in Gaziantep in 1985. He got secondary education in Kahramanmaraş. he graduated from Gaziantep University, Faculty of Education, Teacher of Primary School Teacher in 2007. At the same year, he was appointed to Şanlıurfa, Hilalli Primary School. He he started his post graduate education at Kilis 7 Aralık University, Institute of Social Sciences, Department of Education Sciences in 2010. He has been maintaining his duty as a Primary School Teacher in Kilis.