

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNE GÖRE KAMU  
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE  
OKUL YÖNETİCİLERİNİN OKULLARINI BU DEĞERLERE GÖRE YÖNETME  
DURUMLARI**

**DOKTORA TEZİ**

**Kürşad YILMAZ**

**Danışman: Prof. Dr. Ali BALCI**

**Ankara  
Aralık, 2006**

*Anneme ve Babama...*

## ÖNSÖZ

Değerler, uzun zamandan beri yönetim ve eğitim yönetimi alanında ihmal edilen konulardan biridir. Bu ihmalin arka planında genellikle pozitivist paradigma etkilidir. Ancak son yıllarda yapılan birçok çalışmada bu durumun yanlışlığına ve örgütlerin içinde buldukları toplumun kültüründen bağımsız düşünülemezliğine yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel yaşamda değer, kültür, sosyal yaşam gibi toplumsal öğelerin daha da önemli görülmeğe başladığı görülmektedir. Buna göre eğitim örgütlerinde çalışanların sahip oldukları bireysel değerlerin, örgütsel değerler hakkındaki görüşlerinin ve bu değerlerin nasıl yönetildiğinin belirlenmesi son derece önemlidir. Bu öneme karşın Türkiye’de bu konular ile ilgili kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır.

İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sahip oldukları bireysel değerleri, örgütsel değerleri ve bu değerlerin yönetilme durumları ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmış, araştırmanın sınırlılıklarına ve çalışmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine, dördüncü bölümde ise çalışmadan elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerileri bulunmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında beni desteleyip, yönlendiren çok değerli danışmanım ve sayın hocam Prof. Dr. Ali Balcı’ya, Prof. Dr. İnyet Aydın’a, Prof. Dr. Selahiddin Öğülmüş’e, Yrd. Doç. Dr. Ömay Çokluk Bökeoğlu’na, Yrd. Doç. Dr. Şakir Çinkır’a, Arş. Gör. Murat Taşdan’a, Arş. Gör. Ebru Oğuz’a, Arş. Gör. Orhan Murat Kalfa’ya, Züleyha Ertan’a, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı çalışanlarına, sevgi ve desteklerinden güç aldığım anneme ve babama (Melehat-Şemsettin Yılmaz), eşim Tuğba Yılmaz’a ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Kürşad Yılmaz

## ÖZET

# İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNE GÖRE KAMU İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN OKULLARINI BU DEĞERLERE GÖRE YÖNETME DURUMLARI

Yılmaz, Kürşad

Doktora, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Balcı

Aralık, 2006, 151 + xii Sayfa

Bu araştırma, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarının bireysel ve örgütsel değerlerini ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumlarını saptamayı amaçlamaktadır. Tarama modelindeki araştırmanın evrenini Türkiye'deki yedi coğrafi bölgedeki il merkezlerinde bulunan ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 406 okul yöneticisi, 616 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 712 öğretmen ve 407 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen "Değerlere Göre Yönetim Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama araçları Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir. Kamu ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve okul yöneticilerinin kişisel bilgilerinin çözümlenmesi için yüzde ve frekans, bireysel değerler, örgütsel değerler ve değer yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi için verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerin görev ve cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için t testi, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve görev yapılan bölgeye göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi için de varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırası ile, "adalet, dürüstlük, insana saygı,

Çalışkanlık ve sorumluluk” değerleri, ilköğretim okulu öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler ise sırası ile, “adalet, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluk” değerleridir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler sırası ile “insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlık” değerleri, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler ise sırası ile “insana saygı, demokrasi, dürüstlük, adalet ve alışkanlık” değerleridir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin değerleri yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde katılım göstermekte ve okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları “ok” derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticileri ise bu davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşünmektedir. Değerlere göre yönetim ile ilgili davranışlara verilen yanıtlar arasında okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında bir takım benzerlik ve farklılıklar vardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin ilköğretim okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında göreve göre fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise cinsiyet ve eğitim durumuna göre fark bulunmamış, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmuştur.

## **SUMMARY**

### **INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL VALUES ACCORDING TO TEACHERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS IN PUBLIC PRIMARY SCHOOL AND HOW DO THE SCHOOL ADMINISTRATORS MANAGE THEIR SCHOOLS ACCORDING TO THESE VALUES**

Yılmaz, Kürşad

PhD, Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Ali Balcı

December, 2006, 151 + xii Pages

This research aimed to find out the individual and organizational values in public primary schools from the school administrators and teachers points of views and how do the school administrators manage their schools according to these values. This is a descriptive survey and the research population consisted of the teachers and school administrators who were working in the state run basic education schools in the centre of provinces situated in the seven geographical regions. Research sample composed of 406 school principals and, 616 teachers. During the course of the study 712 teachers and 407 school principals were reached. In order to collect the data, a research instrument called "Management By Values Scale" was develop by the researcher and used. The research instrument was conducted by the Board of Education, Research and Development at Ministry of National Education. When analysing the data the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used. With regard to personal information of teachers and school principals frequencies and percent were given. The arithmetic mean and standard deviation was found related to the individual values, organisational values, and to determine the opinions of groups towards management by values. In order to find out whether or not the opinions of teachers and school principals related to value management differs in terms of their task and sex, the t-test was used. The Variance analysis (ANOVA) was used in order to find out whether or not the opinions of teachers

and school administrators related to value management differs in terms of their age, professional experience, educational qualification, and region they work currently. The results of the research are as follows: The top five individual values according to school administrators in the rank order of importance are “justice, integrity, and respect to others, hard working, and responsibility”. The top five individual values according to teachers in the rank order of importance are “justice, integrity, respect to others, equality, and responsibility”. The top five organisational values according to school administrators in the rank order of importance are “respect to others, integrity, justice, equality, and objectivity”. The top five organisational values according to teachers in the rank order of importance are “respect to others, democracy, integrity, justice, and hard working”. When compared school administrators with teacher, the teachers were stating opinions at “lower” level than administrators regarding to the administrators’ management by values; and teachers think that school administrators were fulfilling their management by values behaviours at “very much” level. School administrators think that they fulfil these behaviours at “completely” level. There are some similarities and differences between the opinions of teachers and school administrators regarding to their responds to the management by values behaviours. It has been found that, there is a significant difference between the opinions of teachers and school administrators towards the administrators’ management by values of primary schools. There was no significant difference between the opinions of school administrators in terms of sex, age, educational qualification, professional experience, and the regions. There was a significant difference between the opinions of teachers in terms of their age, professional experience, and the regions.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
SUMMARY.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
<b>BÖLÜM I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
Problem.....	1
Amaç.....	12
Önem.....	13
Sınırlılıklar.....	16
Tanımlar.....	16
<b>BÖLÜM II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>18</b>
Kültür.....	18
Örgüt Kültürü.....	22
Kültür-Değer İlişkisi.....	24
Değerler.....	25
Değerlerin Kökeni.....	30
Değer-tutum ilişkisi.....	31
Değer-inanç ilişkisi.....	33
Değer-norm ilişkisi.....	34
Değer-varsayımlar ilişkisi.....	35
Değer-artifakt ilişkisi.....	36
Değer-istek/ilgi ilişkisi.....	36
Değer-gereksinim ilişkisi.....	37
Değerlerin Oluşumu.....	38
Psikodinamik kuramlar.....	38
Davranışsal kuramlar.....	39
İnsani kuramlar.....	39
Bilişsel kuramlar.....	40
Değerlerin Özellikleri.....	41



	<b>Sayfa</b>
Değer Sistemleri.....	42
Değerlerin İşlevleri.....	44
Değerlerin Sınıflandırılması.....	46
Evrensel değerler.....	48
Bireysel değerler.....	50
Amaç değerler.....	51
Araç değerler.....	51
Toplumsal değerler.....	51
Örgüt değerleri.....	51
Yönetimde Değerlerin Yeri.....	60
Değerler-Sosyalleşme İlişkisi.....	63
Okul-Değer İlişkisi.....	64
Okulların Değer Üretme İşlevi .....	67
Değerlere Göre Yönetim.....	69
<b>BÖLÜM III. YÖNTEM.....</b>	<b>75</b>
Araştırmanın Modeli.....	75
Evren ve Örneklem.....	75
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	80
Verilerin Analizi.....	84
<b>BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>86</b>
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	86
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Değerlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	90
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerler İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	96
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Değerler İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum .....	99
Okul Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetme Durumları İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	104

	<b>Sayfa</b>
Okul Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetme Durumları İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	112
<b>BÖLÜM V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>125</b>
Sonuçlar.....	125
Bireysel Değerler İle İlgili Sonuçlar.....	125
Örgütsel Değerler İle İlgili Sonuçlar.....	126
Değer Yönetimi İle İlgili Sonuçlar.....	128
Öneriler.....	130
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	147

## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
1 İl Merkezlerinde Bulunan Kamu İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sayısı.....	75
2 Bölgelere ve Seçilen İllere Göre Ulaşılması Gereken Kamu İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Sayısı.....	77
3 Araştırma Kapsamında Ulaşılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Bölge ve İllere Göre Dağılımı.....	78
4 Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri İle İlgili Kişisel Bilgiler.....	79
5 Araştırmaya Katılan Öğretmenler İle İlgili Kişisel Bilgiler.....	80
6 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerlerine İlişkin Dağılım.....	87
7 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerleri Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Değerlere İlişkin Dağılım.....	90
8 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel Değerlerine İlişkin Dağılım.....	91
9 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel Değerleri Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Değerlere İlişkin Dağılım.....	95
10 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım.....	96
11 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerler Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım.....	99
12 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım.....	100
13 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım.....	103
14 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşleri.....	104
15 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Dağılım...	105
16 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	107
17 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	108
18 Varyans Analizi İçin Düzenlenen Yaş Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler.....	108
19 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları.....	109

<b>Çizelge</b>		<b>Sayfa</b>
20	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	110
21	Varyans Analiz İçin Düzenlenen Mesleki Kıdem Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler.....	110
22	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Durumları İle İlgili Olarak Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Görev Yapılan Bölgeye Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	111
23	İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşleri.....	112
24	İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Dağılım.....	113
25	Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre t Testi Sonuçları.....	116
26	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	117
27	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	118
28	Varyans Analiz İçin Düzenlenen Yaş Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler.....	119
29	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	120
30	Varyans Analiz İçin Düzenlenen Eğitim Durumu Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler.....	120
31	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	121
32	Varyans Analiz İçin Düzenlenen Mesleki Kıdem Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler.....	122
33	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Görev Yapılan Bölgeye Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	123
34	Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Bölgelere Göre Ortalama ve Standart Sapmalarının Dağılımı.....	124

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	Kültürün Öğeleri.....	20
2	Kültürün Öğeleri ve İlgili Etkileşimler.....	21
3	Değerler, Tutumlar ve İşle İlgili Davranışlar Arasındaki İlişki.....	33
4	Örgüt Değerlerinde Fikir Birliği, Grup Süreci ve Performans.....	58
5	Allport ve Arkadaşlarının Değer Sıralaması.....	59

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçlar ifade edilmiş, araştırmanın önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmada yer alan önemli kavramlar tanımlanmıştır.

### Problem

Bireyler bir takım gereksinimleri karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, sorunları çözmek, yaşam düzeyini daha yukarılara taşımak gibi birçok amaçla örgütleri kurmaktadır. Öyle ki örgütler insanların doğumlarından ölümlerine kadar hayatlarının her aşamasında yer almaktadır. Örgütler, gereksinimlerin ve sorunların türüne göre bazen bir aile olabilirken bazen bir siyasi kurum, bazen bir ekonomik kurum olabilmektedir.

Örgütlerin kurulmasındaki en önemli etken, insanların bireysel güçlerini aşan amaçları gerçekleştirmek için bu tip yapılara gereksinim duymalarıdır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1998). Bu da örgütlerde birden çok insanın ilişkisini gündeme getirmektedir. Buna bağlı olarak da örgütler, iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerinin eşgüdümü olarak tanımlanabilmektedir (Schein, 1977; 1992). Bu anlamda örgütler toplumsal birer yapıdır ve bu toplumsal yapının kendine özgü ilke ve kuralları, değer ve normları vardır. İlkeler, kurallar, değerler ve normlar çalışanların davranışlarını yönetmek için inançlara ve yönergelere dönüşerek örgütün düzenli işlemlerini sağlamaktadır (Başaran, 2000b).

Örgütlerin bir insan ilişkileri ağı ve belli amaçlara ilişkin yöntemlerinin olması, örgütlerde bir yönetim eyleminin olmasını gerektirmektedir. Yönetim ile ilgili eylemlerin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Örgütlenmiş

bir insan grubunun, bir takım amaçlarla, bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirmek istediği her yerde yönetim söz konusu olmuştur. Yönetim başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda işbirliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir (Eren, 1999; Kaya, 1996; Şişman, 2002; Bursalıoğlu, 2000; Başaran, 2000a). Bu anlamda örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği ifade etmektedir (Malinowski, 1990, 41).

Yönetim, belirli bir amacı gerçekleştirmek için etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme (Aydın, 1998); örgütün insan ve madde kaynaklarını verimli bir şekilde çalıştırarak, amaçlanan hedeflerine ulaştırma sanatı (Werner, 1993) olarak da tanımlanabilmektedir.

Günümüzde çok sayıda yönetim kuramı bulunmakta ve bu kuramlar örgütlerde etkililiği kendilerine göre açıklamaktadır. Yönetim ile ilgili ilk kuramlar örgütlerde insanın varlığını ve insani özellikleri göz ardı ederken, çağdaş kuramların temelinde insan ögesi yer almaktadır. Örgütlerin başarısının ve verimliliğinin temel ögesinin insan olduğu ileri sürülmektedir. İlk yönetim kuramları örgütlere rasyonel ve ekonomik bir bakış açısı sunarken daha sonraki kuramlar örgütlerde insan, insan ilişkileri, kültür, toplum ve benzeri özellikleri de dikkate almış ve almaktadır.

Örgüt ve yönetim ile ilgili ilk kuramların pozitivist paradigmadan etkilendiği ve toplum, insan, kültür, değer gibi öğeleri göz ardı ettiği ileri sürülmektedir. Pozitivist paradigma gerçeğin ve doğrunun tek olduğunu savunmaktadır. Pozitivistlere göre, "insan, tarih, toplum, kültür dünyası esasen bir tekiler dünyası"dır; her toplum ve kültür bu tekilliği içerisinde ele alınmalıdır. Bu kültürel dünya, yasalarla açıklanacak bir dünya olmayıp, anlamaya/yorumlamaya konu edilecek bir dünyadır (Özlem, 1998). Genelde sosyal bilimlerde, özeldede eğitim ve eğitim yönetimi alanında pozitivist paradigmanın etkisi uzun yıllardır devam etmektedir. Kuramsal temellerini doğa bilimlerinden alan pozitivism, eğitim yönetiminin kuram ve uygulamalarında yansız olunması gerektiğini, araştırmacıların, gerçeği

değerden, kuramı pratikten, rasyonelliği sağduyudan ayrı tutması zorunluluğunu temel ilke olarak benimsemiştir (English, 1992, 2003; Şimşek, 1997a, 1997b; Şişman, 1998; Turan, 2004).

Pozitivist paradigmanın etkisinde gelişmiş olan bazı yönetim kuramlarında da değerlere yer verilmiştir. Örneğin Etzioni geliştirmiş olduğu kuramda uyum kavramına yer vermiş ve örgütleri zora, kâra ve değerlere dayalı örgütler olmak üzere üçe ayırmıştır. Örgütleri, uyum türlerine göre gruplandırmak isteyen Etzioni, okulu ve eğitim kurumlarını değerlere ve zora dayalı örgütler arasında değerlendirmiştir (Bursalıoğlu, 1997). Sistem yaklaşımına dayalı olarak geliştirilen kuramlardan birisi olan Katz ve Kahn'ın (1966) örgüt modelinde de değerlere yer verilmiştir. Katz ve Kahn (1966) alt sistemlerin birleşmesiyle sağlanacak olan örgüt bütünlüğünde, üç örgüt ögesinin rol oynadığını belirtmektedir. Bunlar; roller, normlar ve değerlerdir. Bu üç öge örgütün bütün alt sistemlerinde bulunmaktadır (Katz ve Kahn, 1977).

Yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda da pozitivist etkinin oldukça fazla olduğu ve bu etkinin devam ettiği söylenilebilir. Örneğin Taylor'un öngördüğü yönetim anlayışı olan bilimsel yönetim anlayışı, işin analizi, araç ve gereçlerin standart durumuna getirilmesi, işçilerin seçim ve eğitimini üretimle oranlı ödemeyi ve görevsel ustabaşılığı kapsamaktaydı (Bursalıoğlu, 1997). Taylor'un geliştirmiş olduğu bu kuram insan-makine süreci olarak da adlandırılmaktadır (Schön, 1986, 37). Çünkü Taylor'un yaklaşımının özünde çalışanların makinenin parçaları gibi görülmesinin var olduğu söylenebilir. Taylor'un insan kaynağına değer vermeyen ve sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kuram geliştirdiği sık sık dile getirilen iddialardır. Ayrıca, Taylor'un üretim sürecindeki görev ve işlevleri birbirinden kesin çizgilerle ayırması ve bu şekilde örgütte işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılacağı konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir.

Bryson'a göre (1986) yönetim ile ilgili uygulamaların merkezinde yönetimin teknik yönü ile ilgili öğeler yer almakta ve yönetimin formal yönüne vurgu yapılmaktadır. Bu arada yönetim değerden bağımsız bir hale



gelmektedir. Değerden bağımsız bir yönetim anlayışı özellikle eğitim liderleri için sınırlı hale gelmektedir (Akt. Quong, 2000). Greenfield'e (1994) göre, eğitim yönetimi alanı, pozitivist paradigmanın egemenliğine girdiği günden bu yana, alanla ilgili araştırmalarda kasıtlı olarak insani değerler, duygular ve insanın öznel yönü dışlanmıştır. Greenfield (1994), eğitim yönetimi alanındaki araştırmaların, sosyal gerçekleri anlamak için, dil, kültür, sosyal bağlam gibi insanın davranışını şekillendiren konulara yönelmesi gerektiğini belirtmektedir (Akt. Turan, 1998; Turan ve Şişman, 2000; Şişman ve Turan, 2004b).

Mevcut eğitim yönetimi ve liderliği kuramları, okullarda değerlerin ve kültürün önemini göz ardı etmektedir; ancak, yaşama, anlamını kültür vermektedir. Kültür, inançlar, değerler ve eylemlerle ilgili bilgi ile bağlantılı olarak entelektüel bir çatıdır. Son çalışmalar, okul yöneticilerinin işlerinin etkililiğinde değerlerin önemine artan bir şekilde vurgu yapmakta (Bates, 2001a) ve eğitim örgütlerinde değerlere ayrı bir önem verilmektedir (Strike, 1993). Okul yöneticilerinin değerleri, güdülenmelerinin kaynağıdır. Birçok çalışmada araçsal eylemlere ve teknik memnuniyete vurgu yapılmasına rağmen, alanyazında artan bir şekilde, okul yöneticilerini güdüleyen değerlere ve onların kültürel kaynaklarına önem verildiği görülmektedir (Bates, 2001a).

Yönetim ile ilgili kuramsal çalışmalarda olduğu gibi liderlik çalışmalarında da değişimler yaşanmakta ve kültür, değer gibi kavramlara yapılan vurgu artmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan dönüşümcü liderlik kuramları buna örnek olarak verilebilir. Dönüşümcü liderlik kuramları, geleneksel liderlik kuramlarının aksine duygu ve değerlere önem vermektedir (Keçecioğlu, 2003; Çelik, 1997, 2004). Bu anlamda, son zamanlarda, liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda artan bir şekilde eğitim ile ilgili inanç ve değerlere vurgu yapıldığı görülmektedir. Deal ve Peterson'a göre (1999) değerler ve değerlerin temelinde bulunan inançlar, bireysel davranışları, iş uygulamaları ve yaklaşımlarını etkilemektedir. Okul liderliği ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, hem liderlik özellikleri hem de etkili liderliğin sonuçları üzerinde değer sistemlerinin önemini göstermektedir (Akt. Harris, Cavanagh, Reynolds ve Giddings, 2004).

Bu bağlamda son yıllarda, genelde sosyal bilimlerde, özelde de eğitim yönetiminde hâkim anlayış olan pozitivist paradigmanın, bir süreden beri sorgulandığı (English, 1992; Şimşek, 1997a; Şişman, 1998; Balcı, 2003; Turan, 2004) söylenebilir. Son yıllarda, bu sorgulamaya bağlı olarak, yönetim ve eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalarda örgütlerin içinde buldukları toplumun kültüründen ayrı düşünülemeyeceğine yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Özellikle de örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda buna vurgu yapılmakta ve örgütlerin değerden bağımsız olamayacağı belirtilmektedir. Örgütlerde kültür ve kültürün öğeleri birer değişken olmanın ötesinde bir paradigma ya da kuram olarak ele alınmaktadır (Sargut, 1994; Şişman, 1994; 1996; 2002). Ayrıca yönetimdeki yeni bilim anlayışı değerlerin önemi üzerinde durmakta, okul yöneticilerinden okul topluluğunun değerlerini belirlemesi ve örgütsel yapının yeniden düzenlenebilmesi için, veliler, öğretmenler ve öğrenciler açısından eğitimdeki rol gösterici değerleri yeniden biçimlendirmeleri ve yorumlamaları beklenmektedir (Çelik, 2004).

Aslında örgütlerin kültür, değer, inanç, norm, dil ve benzeri kavramlar ile ilişkilerinin kurulması sadece bir akım ya da popüler bir durum değildir. Örgütlerin ve sosyal gerçekliğin bu kavramlar ile açıklanmak istenmesinin ardında paradigmatik bir dönüşümün olduğu söylenilebilir. Genelde bilim özelde de yönetim ve eğitim yönetimi alanlarında egemen paradigma olan pozitivistliğe karşı yapılan eleştiriler bu tip çalışmaların artmasında rol oynamıştır. Çünkü pozitivist bakış açısı gerçeğin evrensel ve tek, ayrıca bu gerçeğin de değerden bağımsız olduğuna vurgu yapmaktadır. Gerek yönetim gerek eğitim yönetimi ile ilgili çalışmalarda pozitivist paradigmaya olan eleştirilerin artması ve pozitivist paradigmanın sosyal gerçekliğin açıklanmasında bir takım eksikliklere yol açtığı görüşü artarak taraftar bulmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi örgütleri içinde buldukları toplumun kültür ve değerlerinden bağımsız düşünmek çok zordur. Çünkü bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler ve değerler, örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını olduğu kadar yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını

da etkilemektedir (Şişman, 1996). Örgütlerin içinde yer alan insanlar ve yöneticiler, belirli sosyalleşme süreçlerinin içinde yetişmiş ve bir takım beklentilerle bir örgüt ortamında bir araya gelmişlerdir. Bu nedenle örgütler, benzer insanlardan oluşan arenalar olmayıp ilgileri, çıkarları, değerleri, dünyayı algılayışları ve yorumlayışları farklılaşan insanlardan oluşmaktadır (Weick, 1976 Akt. Şişman ve Turan, 2001). Ayrıca kültürel öğeleri göz ardı eden her model ve yaklaşım, yaşanmakta olan toplumsal süreçleri açıklamaktan uzak olacaktır (Özensel, 2003). Bu bağlamda örgütsel yaşamın çözümlenmesinde, 1980'lerden itibaren artarak devam eden örgüt çalışmalarına ek olarak son yıllarda değerler ile ilgili çalışmalar da artmaktadır (Sackmann, 2001, 143; Deal ve Kennedy, 1982 Akt. Hofstede, 1998, 479).

Değerler, pozitivist anlayışın etkisinde uzun yıllar salt bireysel gerçekliği ifade ettiği ve öznel bir karaktere sahip olduğu gerekçesi ile (Özensel, 2003) sosyal bilimlerdeki birçok alanda incelemelerin kapsamı dışında tutulmuştur. Ancak değerler, sosyal bilimlerin birçok alanında merkezi bir öneme sahiptir. Değerler, eğitim, ekonomi, davranış bilimleri, yönetim, sosyoloji gibi alanlardaki tarama araştırmalarında, tutum araştırmalarında, davranış araştırmalarında ya da karar verme ile ilgili birçok araştırmada merkezi bir öneme sahiptir. Bu disiplinler değerleri kavramlaştırmada farklı yaklaşımlara sahip olsalar da aralarında değerlerin önemi konusunda fikir birliği vardır (Fischhoff, 2002, 620).

Değer kavramı özellikle sosyal bilimler için önemli görülmektedir; çünkü sosyal analizlerin bütün düzeylerinde güçlü sonuçlar vermektedir. Değerler sosyolojik olduğu kadar psikolojik kavramlardır da. Değerler kültürel, sosyal, kurumsal, örgütsel ya da grup değerleri olabilir ya da bireysel değerler olarak karşımıza çıkabilmektedir (Rokeach, 1979, 50). Felsefeciler, gerçeğin araştırılmasında ve anlaşılmasında, değer yargılarını göz ardı etmenin imkânsız olduğunu ileri sürmektedir (Bates, 2001b). Buna göre değerlerin, bireylerin davranışlarının ve bireysel performanslarının, örgütsel düzeyde ise örgütlerin performansının belirleyicilerinden biri olduğu söylenilebilir. Öyle ki bireysel değerlerin bireysel ve örgütsel davranışa etkilerini inceleyen birçok

değer araştırması yapılmıştır. Buna örnek olarak aşağıdaki araştırmalar verilebilir.

ABD’de yapılan bir araştırmada Alaska Bible Koleji’nin örgütsel değerleri ile örgüt üyelerinin bireysel değerleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada bireylerin kültürel bağlam konuları ve örüntülerine bakış açıları ve bireylerin kişisel değerlerinin bu konu ve örüntülerle ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Kültürel bağlam konuları, hakim olan örgütsel özellikleri, örgütsel liderliği, çalışanların yönetimi, örgütsel yapıştırıcılar (bir arada tutan öğeler), önem verilen stratejik noktalar, başarı ölçütleri, karar verme stratejileri ve değişim döngüleridir. Araştırmada hem nicel araştırma yöntemleri hem de etnografik nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Alaska Bible Kolejinde görev yapan 131 kişiden oluşmaktadır. Bu kişiler arasında öğretmenler, öğrenciler, diğer çalışanlar yer almaktadır (Hostetter, 2003, 3).

Safrit, Jones ve Conklin (1994) tarafından yapılan araştırmada Safrit ve arkadaşları Ohio Üniversitesi örgütsel değerlerini belirlemeye çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek oranda tercih edilen ilk beş değer ve oranları şöyledir: Yapılan işte dürüstlük/doğruluk (% 93), güvenilirlik (% 92), bireylerin sorunlarını çözen programlar (% 97), faydalı/pratik programlar (% 85), eğitim programlarında mükemmelliğe vurgu (% 85).

Özen (1996) “Bürokratik Kültür-Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri” adlı araştırmasında, bürokratların sahip oldukları değerleri ve bu değerlerin yönetsel davranışa etkilerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; bürokratların yetkencilik benimsenme düzeyleri düşüktür, benmerkezçilik benimsenme düzeyleri düşüktür, adanmacılık eğilimleri yüksektir, faydacılığa ilişkin görüşleri orta düzeydedir.

Uyguç (2001) “Geleceğin Yöneticilerini Yetiştiren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin ve Öğretim Üyelerinin Bireysel Değerleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme” adlı araştırmada iktisadi ve idari bilimler

fakültesi öğrencileri ve öğretim üyelerinin bireysel değerleri ve değerlerin, statü (öğrenci-öğretim üyesi) bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlenmeye çalışmıştır. Çalışmada belirlenen değerlerin, toplulukçu, belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin yüksek olduğu ya da statükoyu koruyucu hiyerarşi kültürünü karakterize eden değerler olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğrenci ve öğretim üyelerinin kişiler arası ilişkilere ve diğer insanları dikkate alma yani bağlanma güdüsüne ya da ilişki memnuniyetine çok önem verdikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, Türk toplumunun dışil, uyum ve dayanışmayı ön planda tutan oldukça toplulukçu, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek, özellikle güvenlik ve uyum değerlerine verdiği önem nedeniyle değişime kapalı, muhafazakar, ilişkiye yönelik, statükoyu koruyucu, bağımlı, kaçınmacı ve onaylayıcı kültürel özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir.

Erdem (2003) yapmış olduğu “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler” adlı çalışmasında üniversite kültürünün önemli bir ögesi olarak değerleri belirlemeye çalışmıştır. Erdem (2003) yapmış olduğu çalışmada, Pamukkale Üniversitesi'nde görev yapan 939 akademik yönetici ve çalışanlara ulaşmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Pamukkale Üniversitesinde en çok önem verilen ilk üç değer; eğitimde niteliğe önem verme, bilimsellik ve öncülüktür. Katılımcıların algılarına göre üniversitenin gelecekte sahip olması gereken ilk üç değer ise, öncülük, bilimsellik ve çağdaşlıktır.

Diğer insanlara gösterilen davranışlar özleri gereği tamamen değerlerle yüklü, değerler tarafından belirlenen davranışlardır (Aslan, 2002). Bu anlamda değer yargıları, tutum ve davranışların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerdir (Ferraro, 1998 Akt. Dicle, Dicle, Göl ve Kunday, 2001).

Dönmezer'e (1994) göre değerler tavır ve hareketin genel yöneticileridir. Bireylerin her davranışı dolaylı ya da dolaysız olarak değerler tarafından yönlendirilmektedir (Özgüven, 1994). Buna göre bir bireyin değerlerinin ya da değer sisteminin davranışlarını ve etrafındaki dünyada olup biten olayları değerlendirme ve anlamlandırmada kullanacağı ölçütlerini

şekillendirebileceği söylenebilir. Bireylerin dünya görüşlerinin belirlenmesinde de önemli bir yere sahip olan değerler bireylerin mevcut tutum ve davranışlarının anlaşılmasında ve gelecekte ne tür davranışlar sergileyebileceklerinin öngörülmesine imkân vermektedir. Çünkü değerler insanların hareket ve düşüncelerine yön vermektedir.

Bugün, açık bir şekilde, yönetim etkinliklerinde ve yönetim ile ilgili diğer konularda değerlere artan bir şekilde önem verilmektedir. Bu önemin altındaki sebeplerden birisi de değerlerin işin insanileştirilmesi sürecinde kullanılmak istenmesidir. Öyle ki işin insanileştirilmesi çalışmalarında kültür ve değerler konuları ile doğrudan bağlantı kurulmaktadır (Bryying ve Trollestad, 2000, 55–57). Hofstede'nin de (1980) belirttiği gibi, astların ve diğer çalışanların kültürel değerlerini ve kültürden etkilenen davranışlarını göz önüne almadan, dışarıdan liderlik becerileri ve yönetim stilleri aktarmanın pek fazla anlamı yoktur (Akt. Sargut, 1994, 102).

Değerlerin, sosyal bilimlerdeki birçok alanda incelemelerin kapsamı dışında tutulmasına bağlı olarak da örgüte ilişkin rasyonel ve geleneksel yaklaşımlar, olguları değerden bağımsız olarak açıklamaya çalışmışlardır. Oysa değerlerin, insanın gündelik yaşamında olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yeri vardır (Şişman ve Turan, 2004a). Buna göre örgütsel yaşamın kültürden ve değerden bağımsız olarak düşünülmemeyeceği ve örgütlerin yaşamında bu kavramların çok önemli yer tuttuğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel yaşamda önemli bir yer tutan değerlerin, örgüt liderleri ve yöneticileri tarafından çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerin değerlere göre yönetilmesi örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli görülmektedir. Çünkü örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında bir uyum olduğunu, yöneticisinin kendi değerlerine saygı ve ilgi gösterdiğini düşünen çalışanların daha verimli olacağı söylenebilir.

Değerlere göre yönetim, örgütlerin performanslarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla örgütün değerlere göre, iyi bir şekilde yönetilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda değerlere göre yönetim özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri

desteklemeye odaklanmış bir yönetim şeklidir (Institute of Value Management, 2001).

Değerlere göre yönetim ya da değerlerle yönetim, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgüt içinde ortak bir ruh oluşturabilecek en önemli faktör değerlerdir. Değerlere göre yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi, insanların ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır (Çelik, 2000).

Bu çalışmada Blanchard ve O'connor'ın (1998) değerlerle yönetim anlayışı eğitim kurumlarına uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ilk önce ilköğretim okullarının değerleri belirlenmeye çalışılmış ve ilköğretim okulu yöneticilerinin, günlük etkinliklerde değerler ile yönetsel uygulamaları ne kadar bütünleştirdikleri yani okullarını değerlere göre nasıl yönettikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan taramalar sonucunda, genelde Türk Eğitim Sistemi'nin özelde ise ilköğretim okullarının örgütsel değerlerini belirlemeye yönelik bir araştırma ya da bununla ilgili bir çalışma bulunmamıştır. Ancak Türk Eğitim Sistemi'nin ve İlköğretim Kurumlarının temel yasal dayanakları olarak görülebilecek olan, 1739 sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu", 25212 sayılı "İlköğretim Kurumları Yönetmeliği" ve 222 sayılı "İlköğretim ve Eğitim Kanunu" gibi yasal metinlerin örgütsel değerleri bir anlamda şekillendirdiği düşünülebilir.

1739 Sayılı "Milli Eğitim Temel Kanunu'nda (1973)" yer alan Milli Eğitimin Temel İlkeleri birer değer olarak görülebilir. Bunlar; "Genellik ve Eşitlik", "Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları", "Yöneltme", "Eğitim Hakkı", "Fırsat ve İmkân Eşitliği", "Süreklilik", "Atatürk İnkılâp ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği", "Demokrasi Eğitimi", "Laiklik", "Bilimsellik", "Plânlılık", "Karma Eğitim", "Okul ile Ailenin İş Birliği" ve "Her Yerde Eğitim".

25212 sayılı “İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde (2003)” bulunan İlköğretimin Amaçları ve Genel İlkeler gibi başlıklar altında verilen açıklamalar da örgütsel değerler hakkında ipucu vermektedir. 222 sayılı “İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nda (1961)” yer alan Genel Hükümler de örgütsel değer ile ilgili kaynaklar olarak görülebilir.

Yukarıda verilen yasal metinlerde bulunan noktaları tamamen olduğu gibi örgütsel değerler olarak kabul etmek sürekli olarak gelişen eğitimsel değerler açısından sakıncalı olabilmektedir. Yukarıdaki yasal metinlerde belirtilen noktalar mutlaka eğitim sistemini yönlendirmesi açısından önemlidir. Ancak bunları olduğu gibi kabul etmek mevcut durumu tekrarlamaktan, gelişimine bir katkı getirmemekten, kısaca mevcut durumu yasallaştırmaktan başka bir şey değildir. Bu anlamda yasal metinleri de dikkate alarak, eğitim sisteminin ve ilköğretim okullarının örgütsel değerlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu anlamda doğrudan Türk Eğitim Sisteminin örgütsel değerlerini belirlemeye dönük olmasa da değerler ile bir takım çalışmalar yapılmıştır. Örneği Akbaba-Altun (2004) yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Değerleri” adlı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin iş değerlerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerine verilen 40 değer en az önemden an fazla önem sırasına göre sıralanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; ez az önem yalnız çalışma, risk alma, belirgin iş tanımı, meydan okuma ve ekonomik ödüle verilirken, an fazla önem takım çalışması, topluma yararlı olmak, ahlaki doyum, yeterlilik ve uyuma verilmektedir.

Erçetin (2000) “İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor?” adlı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin bireysel değerlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları kişisel değer boyutları, aile, sosyal ilişkiler, yaratıcılık, güç, estetik ve paradır. Cinsiyet, görev unvanı, kıdem değişkenleri aile değeri dışındaki diğer değer boyutlarının önem derecelerinde belirleyici birer değişkendir.



Sağnak (2005a) “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları” adlı çalışmasında Erzincan il merkezinde görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri ilk beş sırada, adil olmak, tutarlılık, açık görüşlülük, açıklık ve sosyal eşitlik değerlerini görmektedir. Öğretmenler ise ilk beş sırada, adil olmak, itaat, ahlaki tutarlılık, düzenlilik, açık görüşlülük ve gayret değerlerini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenlerin açık görüşlülük, açıklık, adil olmak, ahlaki tutarlılık, denemeye açıklık, düzenlilik, formallık, itaat, sosyal eşitlik, tedbirlilik ve yaratıcılık örgütsel değerlerine ilişkin algıları arasında fark bulunmamıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi ilköğretim okullarının örgütsel değerlerini ve ilköğretim okullarının bu değerlere göre nasıl yönetildiğini belirlemeye yönelik araştırmalar çok azdır. Bu çalışmada, okul yönetimi ile değerler ilişkisi ele alınarak ilköğretim okullarının örgütsel değerleri ve bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin bireysel değerleri belirlenmiş, okul yöneticilerinin bu değerlerin ne kadar farkında oldukları ve okullarında bu değerleri ne kadar hayata geçirebildikleri sorularına cevap aranmıştır.

### **Araştırmanın Amaçları**

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerini belirlemek; okul yöneticilerinin ilköğretim okullarında bu değerleri ne kadar hayata geçirebildiklerini saptamaktır. Araştırmanın genel amacını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin bireysel değerleri nelerdir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri nelerdir?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarının örgütsel değerlerinin neler olduğu ile ilgili görüşleri nasıldır?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, ilköğretim okullarının örgütsel değerlerinin neler olduğu ile ilgili görüşleri nasıldır?

5. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarının örgütsel değerlerinin neler olduğu ile ilgili görüşleri arasında fark var mıdır?

6. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticileri ilköğretim okullarının örgütsel değerlerini ne kadar hayata geçirebilmektedir?

7. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını örgütsel değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark var mıdır?

8. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını örgütsel değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında;

- a. Cinsiyete göre,
- b. Yaşa göre,
- c. Eğitim durumuna göre,
- d. Mesleki kıdeme göre,
- e. Görev yapılan bölgeye göre, fark var mıdır?

9. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını örgütsel değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında;

- a. Cinsiyete göre,
- b. Yaşa göre,
- c. Eğitim durumuna göre,
- d. Mesleki kıdeme göre,
- e. Görev yapılan bölgeye göre, fark var mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Değerler, toplumun sosyo-kültürel öğelerine anlam veren en önemli ölçütlerdir (Özensel, 2003), insan davranışlarının anlaşılmasında çok önemli bir yere sahiptir ve pek çok çatışmanın kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatmaktadır (Lamberton ve Minor, 1995 Akt. Aydın, 2001). Değerler, toplumsal sistemlerin öğelerini bir arada tutan çimentodur (Katz ve Kahn, 1977). Değerlerin, tüm toplumsal yaşamı değerlendirmede bir ölçüt olduğu ileri sürülmesine rağmen değerlerin neler olduğu pek belirlenmeye çalışılmamıştır.

Değerler, bireylerin tercihlerinde birer filtre görevi görmektedir. Değerleri anlayabilmek, örgütlerin gücünün ve karmaşıklığının çözülmesinde temel ögedir. Değerlerin belirlenmesi ya da ölçülmesi, insan davranışların ve örgütsel davranış dinamiklerinin anlaşılmasına yardım etmektedir (Hall, 2002). Yönetim alanında yapılan araştırmalarda değerler iki açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, karar alma sürecinin merkezinde değerlerin yer alması, ikincisi ise değerlerin örgütlerin kültürlerinin merkezinde yer alması ve onları etkilemesidir. Örgütlerde karar ve uygulamaları belirleyen, fiziksel sistemlerden daha çok değerler ve değer sistemleridir (İpek, 1999). Ayrıca bireylerin değer sistemlerinin bilinmesi sadece o kişi hakkında bilgi vermekle kalmamakta, aynı zamanda hem onun yaşadığı toplumun kültürü (ulusal kültür) hem de uluslararası kültürel farklılıklar hakkında da bilgi edinilmesine yardımcı olmaktadır (Uyguç, 2001).

England (1970, 50) yöneticilerin değer sistemlerinin çalışılmasının önemi ve anlamını aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır. England'ın (1970) ortaya koyduğu bu noktalar bu araştırmanın önemini belirlenmesi açısından da önemli görülmektedir.

1. Bireysel değer sistemi yöneticilerin, problemlere ve olaylara bakış açılarını etkilemektedir.
2. Bireysel değer sistemi yöneticilerin problemlere ilişkin çözüm önerilerini ve kararlarını etkilemektedir.
3. Bireysel değer sistemi, yöneticilerin diğer kişileri ve grupları nasıl gördüğünü etkilemekte ve kişiler arası ilişkileri şekillendirmektedir.
4. Bireysel değer sistemi, kişisel ve örgütsel başarılarla bakış açısını etkilemektedir.
5. Bireysel değer sistemi, yöneticilerin etik ya da etik olmayan davranışlarının sınırlarını belirler.
6. Bireysel değer sistemi, yöneticilerin örgütün amaçlarına ve sıkıntılara karşı durma ya da onları kabul etme derecesini etkilemektedir.

Yukarıda da görüldüğü gibi değerler yöneticilerin kararlarını, çözüm önerilerini, olayları algılarını ve benzeri özellikleri etkilemektedir.

Bursalıoğlu'nun da (2000) belirttiği gibi yönetimin kalbinin karar olması değerlerin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Çünkü karar verme süreçlerinde değerler çok önemli rol oynamaktadır. Bu yüzden yöneticilerin değerlerinin belirlenmesi ve anlaşılması çok önemlidir (Ralston, Gustafson, Cheung ve Terpstra, 1993, 251). Akbaba-Altun'a göre (2003) yönetim sürecinin her aşamasında değerlere göre hareket etmek önemli olmakla birlikte, değerler, özellikle karar verme sürecinde, yöneticilere rehberlik etmeleri gerekliliği açısından önem taşımaktadır.

Ghiselli (1968) yapmış olduğu araştırmada, yöneticilerin kişisel değerleri ile onların etkililiği arasında ilişki olduğunu belirtmektedir (Akt: Mass, 1990, 140). Ayrıca yöneticilerin bireysel değerleri, onun durumlara bakışına biçim vermesine yardım etmekte, sorunların alternatif çözüm önerilerini etkilemekte ve son kararı mutlaka etkilemektedir. Örgüt üyelerinin bireysel değerleri de yöneticiyi etkilemektedir (Luthans, 1995, 553).

Okulun örgütsel değerlerinin ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin günlük yönetim uygulamalarında belirlenmesi (ölçülmesi) önemlidir. Çünkü bu iki grubun değerleri arasındaki farklılıklar paylaşılan değerlerin dereceleri ve güçleri ve okul kültürünün gücü arasındaki fark için yol göstericidir (Pang, 1998, 24). Değerler üzerinde düşünülmemesi eğitimsel amaçların tam olarak formüle edilememesine yol açmaktadır. Değer yargıları dikkate alınmadan eğitimsel amaçların özü verilememektedir. Bundan dolayı eğitimsel amaçlar formüle edilirken mutlaka değer kuramlarının dikkate alınması gerekmektedir (Butler, 1970, 60).

Örgüt kültürü ile ilgili araştırmacılar geçmişte anekdot formlarına dayanarak öneride bulunmuşlardır. Oysa örgütlerde daha güçlü kültür, değer ve norm oluşturulmasının vurgulanabilmesi için anekdot yerine ölçme yöntemini kullanarak daha geçerli veriler elde edilebilir ve anket uygulaması okulları aydınlatmada önemli bir araç olarak görülebilir (Willower, 1980). Bu açıdan anketler ile elde edilecek veriler okullardaki değerlerin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çerçeve içinde bu araştırmanın bulgularının kuram ve uygulamaya katkıları şöyle sıralanabilir:

1. Belirlenecek olan bireysel ve örgütsel değerler ile gerek ilköğretim okullarının gerek bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin bilinmesi ile ilgili eksiklik giderilmiş olacaktır.

2. Belirlenecek olan örgütsel değerler ile bireysel değerlerin uyumlu olup olmadığı konusunda kuramsal bulgu elde edilmiş olacaktır.

3. Okul yöneticilerinin değerler ile ilgili farkındalık düzeyi belirlenmiş olacak ve bu yolla okul yöneticilerine yol gösterilmiş olacaktır.

4. Uygulama ile ilgili olarak, bireylerin sahip oldukları değerlerin bilinmesi, o kişinin tutumlarının anlaşılmasına yardım edecektir.

5. Bireylerin kişisel değerlerinin bilinmesi, o kişilerin belirli yönetsel uygulamalara karşı tepkilerinin tahmin edilmesi amacıyla kullanılabilir.

6. Belirlenecek olan örgütsel değerler ile bireysel değerlerin uyumlu olup olmadığı konusunda elde edilecek olan bulgu, bu konu ile ilgili olarak yöneticilere fikir vermiş olacaktır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma; Türkiye'deki yedi coğrafi bölgede bulunan kamu ilköğretim okullarındaki okul yöneticisi ve öğretmenlerin bireysel değerleri, ilköğretim okullarının örgütsel değerleri ve okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesine ilişkin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur. Özel ilköğretim okulları bu araştırma kapsamı dışındadır.

### **Tanımlar**

Bu çalışmada kullanılan kimi kavramların tanımları şöyledir:

**İlköğretim okul yöneticisi:** Bu çalışmada ilköğretim okul yöneticisi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırma kapsamında ulaşılabilecek olan okul müdürleri ve müdür yardımcılardır.

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

**Örgütsel değerler:** Bu çalışmada örgütsel değerler, örgüt üyelerinin örgütsel davranışlarının ve değerlendirmelerinin altında yatan ve örgüt kültürünün önemli bir bölümünü oluşturan kültürel öğeler olarak kullanılmıştır.

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

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle kültür kavramı açıklanmış ve kültürün bir ögesi olarak değer kavramı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Daha sonra değerlerin kökeni ve değerlerin ilgili olduğu diğer kavramlar ile ilişkisi, değerlerin özellikleri, değer türleri, yönetimde değerlerin önemi ve bir örgüt olarak okullardaki değer üretme işlevi açıklanmaya çalışılmış ve değer yönetimi konusuna yer verilmiştir.

#### Kültür

Örgütlerin yaşama ve gelişmesinin sadece fiziksel öğeler ile sağlanamayacağı artık genel kabul görmüş bir konudur. Çünkü örgütleri kuşatan çevredeki toplumun kültürel özellikleri o örgütü etkilemektedir. Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olarak görülmekte (Hofstede, 1991; Sargut, 1994; Şişman, 1995) ve kültür, örgütlerin yaşamını ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilemektedir.

Kültür kelimesinin, Latince “bakmak” ya da “yetiştirmek” anlamına gelen “colera” ya da “cultura” fiillerinden geldiği kabul edilmektedir. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve kültür haline gelmiştir (Güvenç, 1991; Özlem, 2000). Kültür gözle görülemez, elle tutulamaz, tanımlanması zor ve bulanık bir kavramdır (Ralston ve diğerleri, 1993, 251).

En geniş anlamı ile kültür, farklı insan topluluklarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleridir (Morgan, 1998, 140). Kültür, bir toplumun üyeleri tarafından sergilenen düzenli eylemleri, nesnelere, düşünceleri, duyguları içeren yaşam biçimleri bütünüdür (Ergil, 1984). Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001; Sergiovanni, 2003). Bu anlamda kültür, toplumdaki değerler arasındaki ilişkiyi

kapsayan, davranış biçimi, rol ve standartları kapsayan bir kavramdır (Ertürk, 2000). Erkal (1982) bu özellikleri de göz önünde bulundurarak kültürün, bilgiyi, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve adetleri kapsamakla birlikte, insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün kabiliyet ve alışkanlıkları da içine alan bir bütün olduğunu belirtmiştir.

Kültür ile ilgili tanımlarda da görüldüğü gibi kültür insanların ve toplumların üretmiş oldukları bütün ürünleri içermektedir (Giddens, 2000, 131). Yapılan kültür tanımları, kültürü sosyal hayatın toplamını oluşturan kapsamlı bir bütün olarak görme ve kültürü oluşturan çeşitli alanları listeleme eğiliminde iken, tarihsel tanımlarda ise kültürü kuşaklar yoluyla zaman içinde aktarılan bir miras olarak görme eğilimi vardır. Normatif tanımlar kültürün somut davranış ve eylem yapılarını biçimlendiren bir kural ya da yaşama biçimi olduğuna ya da davranışa bakmaksızın değerlerin rolüne vurgu yapmaktadır. Psikolojik tanımlarda kültürün insanların iletişim kurmasına, öğrenmesine ya da maddi ve duygusal gereksinimlerini karşılmasına olanak veren bir sorun çözücü araç rolü vurgulanmaktadır. Yapısal tanımlar, kültürün ayrışabilen yönlerinin kurulu karşılıklı ilişkilerine işaret ederken genetik tanımlar kültürü, nasıl var olduğu ya da var oluşunu nasıl sürdürdüğü bakımından tanımlamaktadır (Smith, 2005).

Bu tanımlarda da görüldüğü gibi kültürün öğrenilebilen, saklanıp korunabilen, eğitim ve diğer yollarla yeni kuşaklara aktarılabilen, toplumsal hayat ile ilgili her türlü öğeyi içine alan, bir bütünlük içinde yer alan, birbirine bağlı ve bağımlı özelliklerden (değerler, normlar, semboller, gelenekler, görenekler gibi) oluşan, büyük ölçüde gözle görülmeyen ve elle tutulamayan bağlardan oluşan karmaşık bir bütün olduğu söylenebilir.

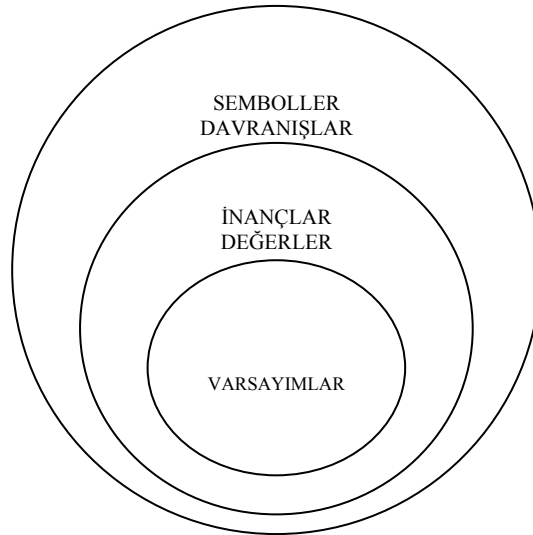
Kültür, tarihi bir süreç içinde oluşmakta ve oluşturulan toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir. Bu anlamda kültür, normlarda, değerlerde ya da temel varsayımlarda açıkça görülebilmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, 5; Hoy ve Miskel, 1991).



Yukarıda da görüldüğü gibi kültür kavramı bir toplumun yaşam biçimine ilişkin tüm öğeleri içermektedir. Bu öğeler insan davranışlarının öğrenilen yönünü oluşturmaktadır. Aslında kültür ile kastedilen bir anlamda o toplumdaki insanların paylaşılmış yaşam biçimleridir.

Kültür kavramı ile ilgili tanımlamaların farklılaşması sadece bilim dallarına ya da yazarlara göre değişmemektedir. Kültür ile ilgili tanımlar ya da kavramın içeriği de zaman içinde değişikliklere uğramıştır. Örneğin ortaçağda, yaşama katkıda bulunan manevi (soyut) değerler üretime kültür denilmekteydi. Bu manevi değerler ise dil, din, sanat, felsefe, mantık, müzik gibi değerlerdi. Böylece eski çağlarda maddi değerler üretimi anlamına gelen kültür kelimesi ortaçağda manevi değerler üretimi anlamına gelmektedir (Ertürk, 1987).

Ancak yapılan kültür tanımlarında genellikle yer alan kavramlar; varsayımlar, değerler, inançlar, davranışlar ve sembollerdir. Bunların birer kültürel öğe olarak nasıl konumlandıkları Şekil 1’de yer almaktadır.



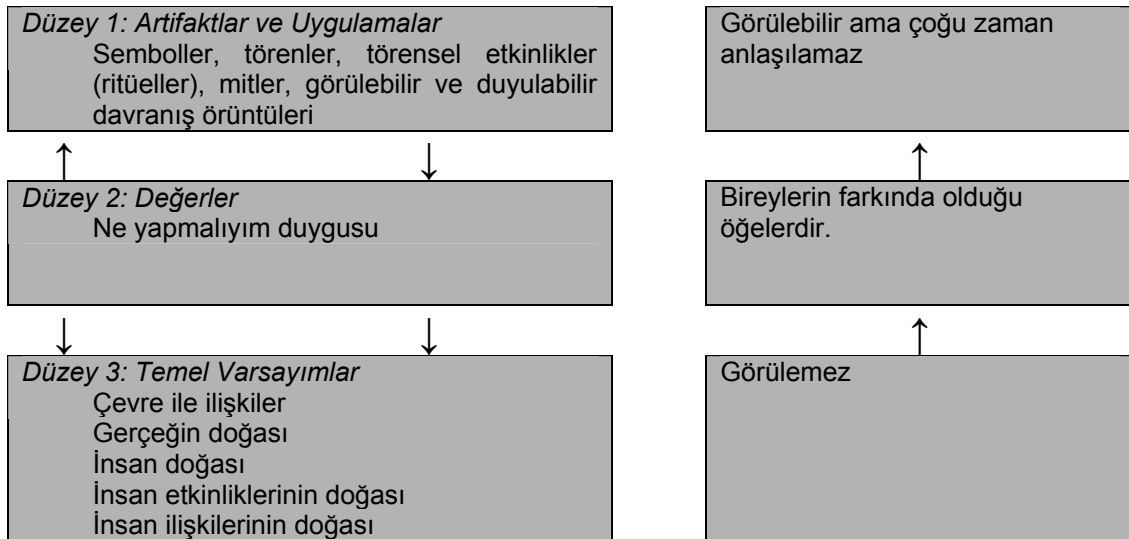
Şekil 1. Kültürün Öğeleri

**Kaynak:** Trompenaars, F. ve Hampden-Tuner, C. (1999). **Riding The Waves of Culture**. London: Nicholas Brealey Publishing.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi varsayımlar kültürel öğelerin özünü/çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu varsayımlara dayalı olarak bireylerin

inançları ve değerleri oluşmaktadır. Daha sonra ise bütün bunlar o kültürel yapı içerisindeki davranışların ve sembollerin kaynağını oluşturmaktadır. Buna göre kültürün bir toplumdaki paylaşılan şeyler ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu anlamda kültür toplumdaki her türlü konuyu etkileyen kapsayıcı bir bütündür. Kültürün etkilediği konulardan birisi de o toplumdaki örgütsel yaşamdır. Pang'a göre (1998, 24) kültür, toplumda paylaşılan şeyler olarak belirlendiğinde, kültürün örgütsel davranış üzerinde de çok güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü paylaşılan inançlar ve değerler, davranışlara ve iletişim kolaylıklarına rehber olan temel varsayımları ve referansları temsil etmektedir.

Şekil 1'de yer alan kültürün öğeleri sürekli olarak etkileşim halindedir. Bu kavramların ya da öğelerin birbirleri ile olan etkileşimlerine Şekil 2'de yer verilmiştir. Şekil 2'de de görüldüğü üzere kültürün öğeleri birbiri ile etkileşim halindedir. Değerlerin ya da diğer kültürel öğelerin altında yatan varsayımlar belirleyici konumda yer almaktadır. Ancak özelliği gereği varsayımlar hem gözlenmesi hem de ölçülmesi çok zor öğelerdir. Ancak gerek değerler gerek diğer öğeler gözlenerek ya da ölçülerek varsayımlara ulaşılabilir.



Şekil 2. Kültürün Öğeleri ve İlgili Etkileşimler

**Kaynak:** Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kültür toplumdaki her alanda yer aldığı gibi örgütlerin yaşamında da önemli bir yere sahiptir. Örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı örgütün çevresini kuşatıp etkileyebileceği gibi örgütün de toplumun kültürel yapısına çeşitli etkileri olabilir. Ayrıca örgüt çalışanlarının sahip oldukları kültürü örgüte taşımaları ve buna göre yaşamaları da örgüt-kültür ilişkisine bir örnektir. Kültürden etkilenen, onu etkileyen örgütlerin kendilerine özgü örgüt kültürlerinin olması da kaçınılmaz görünmektedir. Bu noktada örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmaktadır.

## **Örgüt Kültürü**

Örgütlerin anlaşılmasında gerekli olan en önemli konulardan birisinin örgüt kültürü olduğu kabul edilmektedir (Delobbe, Haccoun ve Vandenberghe, 2002, 3); ancak işyerlerinde ya da örgütlerde kültür konusunun araştırılması yeni değildir. 1930 ve 1940'larda hem Barnard (1938) hem de Mayo (1945) normların, duyguların, düşüncelerin, değerlerin ve bunların ilişkilerinin ortaya çıkardığı konuların işyerlerindeki önemini ortaya koymuşlardır. Bu yolla örgütlerdeki informal grupların doğasını ve işlevlerini ortaya koymuşlardır (Hoy ve diğerleri, 1991, 4). Örgütlere kültürel bakış açısının altında, toplum kavramı ve paylaşılan değer ve anlamların önemi bulunmaktadır (Sergiovanni, 1986a, 8; 1986b, 107). Örgütleri anlamada ve tanımlamada örgüt kültürü ve örgüt değerleri çok önemli öğeler olarak görülmektedir (Burton, 2003). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar bir anlamda yönetim ile kültür ilişkisinin incelenmesidir. Yönetim kültür ilişkisini yöneticilerin etkililiğini dikkate alarak değerlendiren Bates (1992) kültürü, hayata anlamını veren inançlar, değerler ve bilgiyi eylemle birleştiren entelektüel bir çatı olarak tanımlamıştır. Birçok çalışmada, örgütlerin etkililiği ile güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması arasında doğrudan bir ilişki olduğuna vurgu yapılmaktadır (Hallinger ve Habschmidt, 1994, 445).

Killmann ve arkadaşları örgüt kültürünü, paylaşılan ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulması olarak tanımlamaktadır (Akt. Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004; İnce ve Gül, 2005). Barnabe (1991) ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerine kimlik veren,

örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenler şeklinde ifade etmektedir (Akt. İnce ve Gül, 2005). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleri ile ilişkilerini nasıl değerlendireceklerine karar verdikleri ortak sayılılar ve değerler sistemidir (Frazer, 1998 Akt. Bakan ve diğerleri, 2004). Bu anlamda örgüt kültürünün, bir örgütün üyeleri tarafından güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan anlamlar ve değerler sistemi (Bakan ve diğerleri, 2004) olduğu söylenebilir.

Peters ve Waterman'a göre (1982) örgüt kültürü, öyküler, mitler, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren, bu yolla iletilen, baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünüdür (Akt. Bakan ve diğerleri, 2004). Kültür kavramının, örgütler üzerinde yapılan çalışmalarda farklı tanımlanması, yapılan çalışmaların amaçları bakımından birbirlerinden farklılıklar göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, ayrıca, örgüt kültürü araştırmacılarının pozitivist paradigmadan yorumsamacı ve postmodern paradigmalara kadar uzanan çeşitli paradigmalara sahip olmalarıdır (Alvesson, 1993 Akt. Gizir, 2003). Kozlu'ya (1986) göre örgüt kültürünün öğeleri; paylaşılan değerler ve inançlar, lider ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsanelerdir.

Örgüt üyelerinin örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemeden önce belki de üyelerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ile çalışanların ya da öğrencilerin algıları çakışabilmektedir. Kısaca, bir örgütün kültürü, o örgütteki bireylerin değerlerine ve örgütsel değerlere bakılarak saptanabilir (Hostetter, 2003, 5). Kültür değer yüklü bir öğedir. Değerler, örgüt kültürünün temel öğelerinden birisidir. Örneğin değerler, örgütte görünenlerin arkasında yer almaktadır ve örgütteki bütün işler buna göre işlemektedir. Örgütte görünenler arasında bireylere nasıl davranılacağı, örgüt üyelerinin başarıya bakış açıları, kararların nasıl alındığı gibi konular yer almaktadır. Değerler kültüre nüfuz ettiği için, bu değerler örgütçe devam ettirilmektedir. Bu anlamda değerlerin farkında olunması önemli görülmektedir (Hostetter, 2003, 12). Pfeffer (1981) dikkate değer bir örgüt kültürünün, paylaşılan değerler sistemine dayandığını belirtmektedir (Akt: Clark, 1992, 191).

Okuldaki örgütsel uygulamaların açıklanmasında örgüt kültürünün bir parçası olarak, paylaşılan örgütsel değerlerin önemli bir yeri vardır. Değerler, örgüt kültürünün özüdür ve örgüt kültürünün belirlenmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürünün belirlenmesi genellikle paylaşılan örgütsel değerlere dayalı olarak yapılmaktadır (Pang, 1998, 23).

### **Kültür-Değer İlişkisi**

Kültür çok karmaşık bir kavram olmakla birlikte toplumun paylaşılmış inançları, değerleri, beklentileri, gelenekleri ve göreneklerinin bir araya gelerek toplum üyelerinin davranışlarına yansımaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Ataklı, 1999). Değerler, kültür ve topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir. Değerler insanların çoğu tarafından üzerinde uzlaşma sağlamış ve paylaşılan gerçek davranış standartlarıdır. Rokeach'a (1973) göre çeşitli yönleriyle sosyo-kültürel ortam ve bireyin kişilik özellikleri değerlerin alt yapısını etkilemektedir.

Yukarıda da görüldüğü gibi kültürün en önemli öğelerinden birisi de değerlerdir. Öyle ki değerler üretildikleri kültür ve toplumlara damgasını vurmaktadırlar. İnsanın düşünsel, ruhsal, toplumsal ve manevi yaşamı; seçip, üretip ve bağlandığı değerler çevresinde oluşmaktadır. Benimsenen değerler töre (benimsenmiş, yerleşmiş davranış ve yaşama biçimleri, kurallar, görenek ve gelenekler, ortaklaşa alışkanlıklar, tutulan yolların bütünü ve âdetler) ve eğitim yolu ile gelecek nesillere aktarılmakta ve toplumlar bu değerler yoluyla toplumsal ve bireysel ruhu oluşturmaktadır (Bobaroğlu, 2002).

Kültür, insanlarla ilgili her şeyi içine almakta, insanların yarattığı her şeyi ve geliştirdiği tüm değerleri içermektedir. Buna göre değerler kültür dünyasında var edilmektedir ve insanın maddi yapısının ötesinde manevi bir öze dayanmaktadırlar (Tozlu, 1992).

## Değerler

“Değer nedir?” sorusu felsefenin en eski konularından birisidir. Platon milattan önce dördüncü yüzyılda bu soruya yanıt bulmaya çalışmıştır (Goldthwait, 1996, 11). Buna göre değer konusunun kökenlerinin çok eski zamanlara dayandığı söylenebilir. Platon, yaptığı çalışmalarda kavramsal analizler yolu ile adalet ve iyinin gerçekten ne anlama geldiğini kavrayabileceğimizi ileri sürmüştür (Akt. Skirbekk ve Gilje, 1971, 72).

“Değer nedir?” sorusu akla aksiyolojiyi getirmektedir. Felsefenin disiplinlerinden biri olan aksiyoloji, insanın yapıp etmelerini incelemekte; bu tür davranışların dayandığı ilkeleri ve değerleri araştırmaktadır. Aksiyoloji, insanlar tarafından oluşturulan tüm değerleri kapsamaktadır (Üstüner, 2002). Aksiyoloji alanının başlıca problemleri değerlerin var olup olmadıkları, eğer varsalar ne tür bir varlığa sahip oldukları, değerlerin yapısı, öznel mi, nesnel mi veya başka türden mi oldukları, değerlerin kaynağı veya bir değeri değer yapan şeyin ne olduğu türünden problemlerdir (Aslan, 2002). Bu konu ile ilgili çalışmalarda bulunan Thurstone’a göre (1974) insan değerleri aslında öznelidir.

Değer yargılarının özünü ve niteliklerini araştıran ahlak disiplini olan aksiyoloji değer felsefesi adı ile de bilinmektedir. Aksiyoloji, insanın yaşamı boyunca vardığı bir çok yargının kaynağı olan değerler sistemiyle ilgilenmektedir. Bu anlamda aksiyoloji çok geniş bir inceleme alanına sahiptir. Bu araştırmada değerler, daha çok kültürel öğeler olarak ele alındığı için aksiyoloji konusu çok fazla irdelenmemiştir.

Sosyal bilimlerde ilk defa Znaniecki tarafından kullanılan değer kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelen “valere” kökünden türetilmiştir (Akt. Bilgin, 1995). Türk Dil Kurumu (1983) Türkçe sözlüğe göre değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılıktır.

Değerler konusunda farklı birçok tanım yapılmasına, kavramsal olarak üzerinde çok durulan bir konu olmasına ve değerler ile ilgili çeşitli disiplinlerde araştırmalar (Nicholson, 1991, 6) olmasına rağmen, değer kavramının yeterince açıklığa kavuşturulduğunu söylemek zordur (Dilmaç, 2002). Farklı bilimsel disiplinler, hatta her bilim dalı içinde mevcut bulunan farklı yaklaşımlar bile değerleri çok çeşitli şekillerde ele almışlardır (Bacanlı, 2002). Sosyolojiye göre değer, kısaca kişiye ve gruba yararlı, istenilen ve beğenilen şey olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2003). Değer kavramı, iyi ya da arzu edilenin ya da kötü ya da arzu edilmeyenin ne olduğuna ilişkin örtük ya da ifade edilmiş düşünceler için kullanılan bir kavramdır (Pethia, 1970, 10).

Değerler konusu ile ilgili ilk ciddi çalışma Sharp (1928) tarafından yapılmıştır. Sharp bu çalışmasında değerleri heyecan ve tutumlarla ilgili, ama hep toplumsal olarak her yerde olan olgular olarak ele almıştır. Bu yöntemi takip eden Dewey, 1939'da 1960'a kadar yaptığı çalışmalarda değerlerin, uygulamaların bir ürünü olduğunu kabul etmiştir. Perry (1954) yaptığı bir araştırmada değerleri, ilgi ve hoşlanma çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır (Akt: Aydın, 2003). Rokeach (1968; 1973) değerleri sosyal boyutta ele alan ve onu bu çerçevede tutum ve davranışlarla ilişkilendiren ilk yazardır. Rokeach, gayet anlamlı biçimde her değer için bir inanç, tutumun da bir inançlar kümesine dayandığını ortaya koymuştur (Güngör, 1998).

Değerler ile ilgili olarak dikkat çekici çalışmalar yapan yazarlardan birisi de Schwartz'dır (1992). Schwartz, değerlerin içeriğini belirleyici çalışmalar yapmış ve deneye dayalı çalışmalarda hâlâ kullanılan değer kategorileri oluşturmuştur. Schwartz Değer Envanteri'nde Schwartz, tercih edilen sonuçları sormamış, ancak 57 değerden oluşan bir listeden değer tercihleri yapılmasını istemiştir. Bu tercihin, bireylerin yaşamlarına yön veren ilke olması açısından önem sırasına göre yapılması istenmiştir. Schwartz, 63 ülkeden elde ettiği verileri yaklaşık 60000 kişiden toplamıştır. Schwartz, bu çalışma sonucunda bireysel düzeyde değerleri 10 değer tipine ayırmıştır. Bunlar, güç, başarı, hedonizm, teşvik, kendi kendini yönlendirme, evrensellik, iyilik, gelenek, uygunluk ve güvenlik (<http://stephan.dahl.at>).

Allport'a göre (1968) değerler, benlikle ilişkili olarak algılanan anlamlardır (Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003). Değerler bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir (Aydın, 2001). Williams'a göre (1979, 16) değer kavramı çoğu zaman, ilgiler, zevkler, tercih edilen ya da edilmeyen düşünceler, tercihler, görevler, ahlaki yükümlülükler, arzular, istekler, amaçlar, gereksinimler, hoşlanılmayanlar, cazibeler ve tercih edilen birçok yönelim ile ilgili kullanılmaktadır.

Değerler, kültür ve topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir (Fitcher, 1994, 143). Değerler, genel olarak bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde belirli durumları tercih etme eğilimidir (Hofstede, 1991, 18); bir varlığın ruhsal, toplumsal, ahlaki ya da estetik yönden taşıdığı düşünülen yüksek ya da yararlı niteliktir (Oğuzkan, 1993); inançlar, amaçlar ve kanaatlerin toplamıdır (Arce, 2002); insanların tavır ve hareketleri bakımından birer standart olarak tanımlanabilmektedir. Değerler gerekçelendirmeye gerek olmayan mutlak gerçeklerdir (Dönmezer, 1994); neyi tercih edeceğimizi ve neyi etmeyeceğimizi bulmamıza, davranışları ve olayları önem sırasına koymamıza yardım eden, fikir, düşünce ve duygu gibi sembolik kategorilerdir (Ziegler, 1970 Akt. Kuzgun, 2000). Sadakat, yardımseverlik, hakkaniyet, güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk, bütünlük, yeterlik, tutarlık ve açıklık gibi istenen davranışları ifade eden genel standart ve prensiplerdir (Jones, 1998 Akt. Kamer, 2000).

Bireylerin yaşamına yön veren, kural görevi gören, önem dereceleri farklı olan, arzulanan amaçlardır (Schwartz ve Sagie, 2000). Değerler, bireylerin ideal davranış tarzları ya da yaşam amaçları hakkındaki inançları olup, davranışa farklı tarzlarda rehberlik eden çok yönlü standartlardır (Rokeach, 1973); bir şeyin arzu edilebilir (iyi) ya da edilemez (kötü) olduğu hakkındaki inançtır (Güngör, 1998). Arzularla değil arzu edilebilende yer alan yani, sadece istediğimiz bir şey değil, kendimiz ve başkaları için istemenin doğru ve uygun olduğunu hissettiğimiz şeylerdir (Dönmezer, 1994; Kluckhohn, 1961 Akt. Silah, 2000). Değerler, bireylerin kritik durum ve olaylardaki tercihlerini gösteren çok derin psikolojik yapılardır (Nicholson,



1991, 2). Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanan ya da istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt ya da fikirlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001, 123).

Başaran (1992a) ise değerleri örgütteki yeri açısından ele almış ve şu tanımları yapmıştır: Değerler, bir nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve niceliktir.

Değerler, iyi, kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlemektedirler. Buna göre değerler ulaşılması kolaylıkla olanaklı olanı değil de daha çok ulaşılması istenilen idealleri temsil etmektedir. Değerlerin işaret ettikleri ideal hedefler, dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Bozkurt, 1996).

Değer kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlar arasında en çok bilineni Amerikalı sosyal psikolog Rokeach (1973) tarafından yapılmış olan tanımdır. Rokeach (1973) insanların değerleri ile ilgili olarak bir takım varsayımları ileri sürmüştür:

1. Her birey bir değere ve değerler sistemine sahiptir,
2. Bir insanın sahip olduğu değerlerin toplam sayısı görece azdır,
3. Herkes aynı değere farklı derecelerde sahiptir,
4. Değerler, değer sistemleri içinde örgütlenmiştir,
5. İnsanın sahip olduğu değerler, kültürün, toplumun, kurumların ve bireylerin kişiliğinin bir ürünüdür.

Rokeach'ın insanların değerleri ile ilgili olarak ileri sürdüğü varsayımların yanı sıra değerler hakkında söylenenleri aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır (Aydın, 2003):

Değerler;

1. İnançları içeren ve dolayısı ile de alışkanlıklar taşıyan olgulardır.
2. Bireylerin yapıp etmelerini rasyonelleştirip içselleştirmelerine imkân verirler.

3. Genelde ilgi gösterilen, arzu edilen şeylerdir.
4. Her alanla ilgilidirler ama alanların kendine özgü değerleri vardır.
5. Farklı kaynak ve içeriklere sahip olsalar da bir biçimde sosyaldirler.

Bu çalışmada değer ve değerler kavramları aynı anlamda kullanılmış olmasına rağmen buna karşı çıkan yazarlar da vardır. Kuçuradi (1998, 1999) değer ile değerlerin farklı şeyler olduğunu belirtmiştir. Kuçuradi'ye göre (1998, 1999) değerler var olan şeyler, olanaklardır. Değer ise bir şeyin değeridir. İnsanın değeri derken, burada kastedilen insanın diğer varlıklarla ilgisi bakımından özel durumudur. İnsanın değerlerinden kastedilen şey, insanın bütün başarılarıdır. Bilgi, bilim, sanat, felsefe, teknik, kültür, ahlak buna örnek olarak verilebilir.

Tavır ve hareketler, eylemler, duygular, fikirler, vasıflar, kişiler ve gruplar, amaçlar ve araçlar, tümü ile her şey toplum hayatında değerlere göre mukayese edilmektedir ve "daha iyi", "daha doğru", "daha adil", "daha uygun" ve başka biçimlerde ya da tersi olarak değerlendirmektedirler. Değerler sosyal ilişkilerin gelişmesinde ve ihtilafların çözülmesinde yardım etmektedirler. Kişiler değerleri kabul etmekte ve muhakeme ve seçimlerinde değerleri kullanmaktadırlar (Dönmezer, 1994). Öyle ki değerler, neyin uğruna mücadele etmeye değecek kadar önemli olduğu konusunda bireylerin benliğine yerleşmiş olan ve süreklilik gösteren görüşlerdir (Aytaç, 2000).

Bireylerin sahip olduğu değerler insanın eylemlerini yönlendirmediğinde anlamsızdır. Eğer bir insan inandığı değerler doğrultusunda eylemde bulunmaya gönüllü değilse, bu inancı onun yaşam tarzını, düşüncesini ve duygularını etkilemiyorsa bu değerler duvarda asılı boş sözlerden ibaret kalmaktadır (Özden, 1998).

Aslında yukarıda sıralanan bazı özellikler değerlerin özellikleri hakkında bilgi vermektedir. Rokeach (1973, 5–10) değerlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Değerler;

1. Sürekli,dir,
2. İnançlar ile ilgilidir,
3. Davranışlar ya da son kararlara referans olurlar,
4. Tercih edilen durumlarla ilgilidirler,
5. Bireysel ya da toplumsal anlayışla ilgilidirler,

Yukarıda da görüldüğü gibi Rokeach değerleri, inançlar olarak görmektedir. Bu durum Kluckhohn ve Allport, Vernon, Lindzey için de geçerlidir. Rokeach, bilim adamlarının değerler ile ilgili tanımlarını birleştirerek, değerleri, hem bir tercih hem de arzu edilen bir durum olarak tanımlamıştır (Feather, 1975 Akt: Sağnak, 2003).

Buraya kadar verilen tanımlarda ve açıklamalarda da görüldüğü üzere değerlerin, kültürün ve örgüt kültürünün en önemli öğeleri olduğu söylenebilir. Öyle ki örgüt kültürünün diğer öğelerinin de değerlere göre şekillendiği belirtilmektedir. Değerler, iyi ve kötünün ölçütü olarak davranışların, kararların, grup ilişkilerinin, insan ilişkilerinin, örgütsel davranışın, ast-üst ilişkilerinin, örgüt-çevre ilişkilerinin ve daha bir çok konunun temel belirleyicisi konumundadır. Bu anlamda değerlere ayrı bir önem verilmesi, korunması, gerekli olduğunda geliştirilmesi gerekmektedir.

### **Değerlerin Kökeni**

Genel olarak bireylerin sahip olduğu ahlaki ilkelerin altında o toplumdaki değerler ve değer yargıları bulunmaktadır. Bunlar bireylerin ahlaki değerlendirmelerinin en üst düzeydeki belirleyicileridirler (Trusted, 1998, 11). Bireysel değerlerin kaynağı, aile, arkadaşlar, öğretmenler ve yakın etkileşim içinde olunan diğer bireyler olabilmektedir. Değerler aynı zamanda kültürden ve tecrübelerden de kazanılabilirler ve çocukluk döneminin ilk zamanlarında oluşmaktadırlar (Schermerhorn, 1996, 136).

Değerlerin gelişiminde ailenin önemli etkisi olmaktadır. Kinnane ve Pable (1962) yaptıkları araştırmada aile ortamı ile çocuğun meslek değerleri

arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre çocuk ne derece para ve lükse önem veren bir ortamda yetişmişse o derece maddeci olmakta ve paraya, maddi değerlere o derece önem vermektedir. Aile sosyo-ekonomik yönden ne derece gelişmiş durumda ise çocuk aile imajını korumak için kendini o denli baskı altında hissetmekte ve saygınlık sağlayacak mesleklere yönelmektedir (Akt. Kuzgun, 2000).

Değişik değerlerin belirlenmesinde değişik koşulların etkin olması doğaldır. Değerler bireylerin ortak amaçları ile ilgili fikirlerden başka bir şey olmadıklarına göre, değerlerin temelinde ya da bileşiminde kavramların bulunması doğaldır (Timuçin, 2002).

Değerler soyut birer kavram oldukları için belirlenmesi çok zor görünmektedir. Bundan dolayı değerlerin diğer kültürel öğeler ile ilişkilerinin açıklanması, değerlerin anlaşılmasını ve ortaya konmasını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle değerlerin tutum, inanç, norm, varsayım, artifakt, istek, gereksinim gibi kavramlarla ilişkilerinin açıklanması gerekmektedir. Bu yolla değerler daha somut bir hale getirilebilecektir.

**Değer-tutum ilişkisi.** Değerler ve tutumlar birbiri ile çok yakından ilgili olan kavramlardır. Bu yüzden genellikle aynı yapı içinde değerlendirilmektedir. Antropologlar genellikle değer kavramını kullanmayı tercih ederken, psikologlar 1930'larda tutum kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Ancak son yıllarda değer kavramı tek başına kullanılmaya başlamıştır (Kilby, 1993, 38).

Tutumlar, bireylerin nesnelere, olaylar ve kişiler ile ilgili olarak sahip olduğu inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerdir (Aldag ve Stearns, 1990, 389). Tutumlar, nesne ya da durumlarla ilgili tercih tarzları hakkındaki inançların bir örgütlenmesi olarak tanımlanabilmektedir (Rokeach, 1972, 112 Akt. Hofstede, 1998, 478). Tutumların tanımlanması, bilişsel, duygusal ve davranışsal eğilimlerle ilgili olmak üzere üç bileşene ayrılarak yapılmaktadır. Tutumların bilişsel bileşeni, bireylerin nesnelere yönelik tutumlarına ilişkin bilişleri ya da inançlarıdır. Tutumların duygusal bileşeni, bireylerin nesnelere

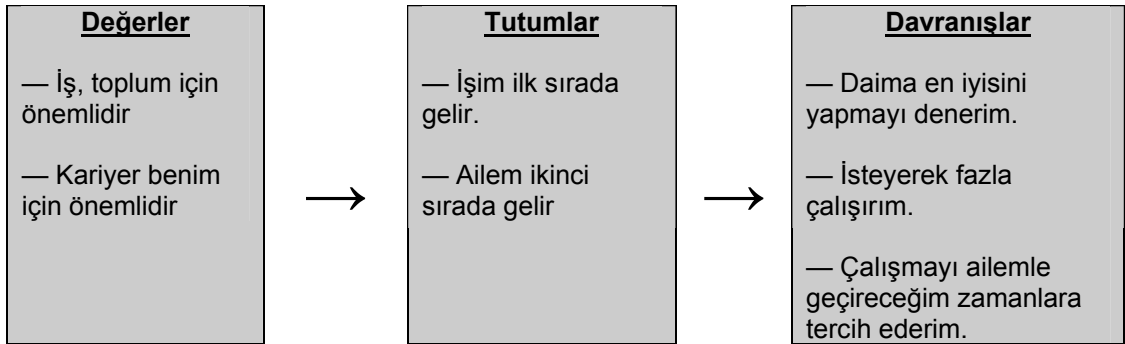
karşı olan duygularıdır. Tutumların eğilimler ile ilgili bileşeni ise, bireylerin nesnelere karşı olan davranışlarıdır (Aldag ve Stearns, 1990, 390).

İnançlar ve tutumlar çoğu zaman, idealleri kuşatacak şekilde bir birleşim olarak kullanılmakta ve değer olarak adlandırılmaktadır. Çoğu zaman değerler, kişisel yükümlülük ve tutarlılık sağlayan bir çok tutumun toplamıdır (Hunsaker ve Cook, 1986, 132). Bireylerin önemli olarak düşündüğü şeyler, yani değerler tutumları ve davranışları etkilemektedir (Robbins, 1994). Tutumlar, bireylerin diğer bireyler, gruplar veya örgütler hakkında sahip oldukları belirli duygu ve düşünceleri içeren bilgi yapıları ve diğerleriyle etkileşimlerini tanımlama ve yapılandırma biçimleridir (Jones, 1998 Akt. Kamer, 2000). Yani tutumlar nesnelere, insanlar ya da olaylar hakkında (olumlu ya da olumsuz) değerlendirme ifadeleridir (Robbins, 1994). Allport'a (1935) göre bir tutum, yaşantı ve deneyimler sonucu oluşan, ilgili olduğu bütün nesne ve durumlara karşı bireyin davranışları üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip ruhsal ve sinirsel bir hazırlık durumudur (Akt. Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003).

Campell (1963) ve Newcomb'a (1965) göre değerler ile tutumlar birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Yazarlar bu iki kavramı neredeyse eş anlamlı olarak kullanmışlardır (Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003). Ancak Rokeach (1973) ısrarla tutum ile değerlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmekte, tutumların birer inanç örgütlenmesi olduğunu, değerlerin ise tek bir amaca işaret ettiğini iddia etmektedir. Rokeach (1973) tutumla değerleri ayırt etmek üzere bunlar arasında bulunan yedi farkı saymaktadır. Bu farklardan en önemlisi, değerlerin tek bir inanca işaret etmesine karşılık tutumun birçok inançtan oluştuğu iddiasıdır. Ancak bu konu ile ilgili analizler yapmış olan Güngör (1998) bu fikre tam olarak katılmamaktadır. Güngör'e göre (1998) gerçekten, tutumlar birer inanç örgütlenmesidir. Fakat değerlerin çok özel bir biçimde tek bir inanca dayanması iddiası hatalı bir düşüncedir.

Tutumlar değerlerden farklıdır. Değerler daha geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Tutumlar değerlerden daha özelliğlidir (spesifiktir) (Robbins, 1994; Rich ve Adcock, 1982, 21; Schermerhorn, 1996, 136; Aldag ve Stearns,

1990, 390). Değerler tutumlar için bir rehber rolü oynamaktadır (Güngör, 1998; Rich ve Adcock, 1982, 21). Tutumlar, değişmeye karşı oldukça dirençli olmak eğilimindedirler. Genellikle yeni bir gerçek karşısında kolayca değişmez ve bu açıdan bilgilerle karşılaştırıldığında daha karmaşıktırlar (Freedman ve diğerleri, 2003). Şerif'e göre (1985) değerler, tutumun içeriğini oluşturmaktadır ancak, bir tutumda tek değer etkili olmamakta, arka planda bir değerler sistemi yer almaktadır (Akt. Aydın, 2003). Değerler, tutumlar ve işle ilgili davranışlar arasında Şekil 3'teki gibi bir ilişki vardır.



Şekil 3. Değerler, Tutumlar ve İşle İlgili Davranışlar Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Schermerhorn, J. R. (1996). **Management and Organizational Behaviour**. New York: John Wiley & Sons.

Şekil 3'te de görüldüğü gibi değerler, tutumlar ve işle ilgili davranışlar arasında yakından bir ilişki vardır. Yukarıda da görüldüğü gibi işini ve kariyeri ön planda tutan bir değere sahip olan birey bunu tutumlarına, “işim ilk sırada gelir” ya da “ailem ikinci sırada gelir” şeklinde yansıtmaktadır. Bireyin bu değer ve tutumlarının iş ile ilgili davranışlara yansımaları ise, bireyin daima en iyisini yapmaya çalışması, isteyerek fazladan çalışması ya da çalışmayı ailesi ile geçireceği zamanlara tercih etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

**Değer-inanç ilişkisi.** İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşmaktadır. Diğer bir deyimle inançlar, bireyin çevresiyle ilişkisinde edindiği bilişlerdir (Trompenaars, 1993). İnançlar hemen tüm toplumlarda, sosyal bilimcilerin en çok üzerinde durdukları ve pek çok tanım geliştirdikleri bir kavramdır. İnançlar sürekli örgütlenmelerdir. Bir

inanç bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır (Crutchfield, 1970 Akt: Atay, 2003).

Rokeach'a göre (1973, 7) değerler var olan üç inanç tipinden bir tanesidir. Bu inanç sistemlerinden bir tanesi *tanımlayıcı ya da varoluşçu* inançlardır. Bunlar doğruyu ve yanlışını belirleme kapasitesine sahiptir. İkincisi *değerlendirici* inanç tipidir ve bunlarla iyi kötü değerlemesi yapılır. Üçüncüsü ise *örf ve adetlerle yaşamımıza yerleşmiş* olan inançlardır. Bu tür inanç ile bazı davranış şekilleri veya yaşam amaçlarının arzu edilir ya da edilmez olduğuna karar verilir. Değerler de bu üçüncü tür inançlardandır.

Değerler konusunda birçok araştırma yapmış olan Allport, Vernon ve Lindzey (1960) her bireyin kendine özgü bir değer profili olduğunu belirtmiş ve bir değer bir inanç olduğunu vurgulamışlardır. Allport, Vernon ve Lindzey bireylerin sahip oldukları inançlara dayanarak, tercih yaparak hareket ettiğini belirtmektedirler (Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003).

Değerler birer inanç olmaları bakımından, bireyin dünyasının belli bir kısmıyla ilgili anlayış, duygu ve bilgilerimizin bir birleşimi demektir. Fakat değer inancın özellikli bir şekli olması itibarıyla ondan daha yukarıda bir zihin örgütlenmesidir. Şöyle ki bir değer bir tek inanca değil, bir arada örgütlenmiş olan bir grup inanca tekabül etmektedir (Güngör, 1998).

**Değer-norm ilişkisi.** Kurallar ile ilgili öğeler arasında en önemlileri normlar (özellikli zorunlu istekler, talepler, beklentiler, kurallar) ve değerlerdir (cazibe ölçütleri) (Williams, 1979, 15). Sosyal hayatta insanların ve grupların tavır ve hareketlerinin örgütlendiği kurallara ve otoriteyi belirten standartlara sosyal norm denmektedir. Öyle ki Peterson ve Cosner'a göre (2006) normlar, davranışlara ve etkileşimlere çok güçlü bir biçimde şekil vermektedir. Sosyal normlar, akılda tutulan ve insanların tavır ve hareketlerine sınırlar koyan standartlar, soyut örneklerdir (Dönmezer, 1994). Normlar, davranış kurallarıdır. Değerler ise çok önemli temel inançlardır. Öyle ki değerler bireylerin etkinliklerini, kişiliklerini, sosyal ilişkilerini, geleneklerini örgütlemektedir (Otten, 1981, 34).

Norm kavramı, doğru-yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentisine işaret etmektedir. Örgütsel yaşamda ise normlar uyulması gereken çalışma kurallarıdır. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Bozkurt, 1996). Lunenberg ve Ornstein'in da (2000, 60) belirttiği gibi normlar, iş gruplarındaki davranış standartlarıdır. İş gruplarındaki davranışlarda, grup normlarının onaylanması önemlidir. Hâkim değerler, örgüt üyelerince benimsenen ve uyulması beklenen paylaşılmış değerlerdir

Değerler tavır ve hareket normları ile aynı şeyler değildirler. Normlar, belirli şartlar içerisinde, toplum üyelerinin neleri yapıp neleri yapamayacaklarını göstermektedirler. Değerler ise, belirli durum ve şartlardan bağımsız olan ve arzu olunanı gösteren standartlardır. Normlar çoğu zaman değerleri cisimleştirirler, fakat değerler, normlara göre daha geneldirler (Dönmezer, 1994). Buna göre bir değer birçok norm ile ilişkili olabileceği ya da bir normun çeşitli değerlere dayanabileceği söylenebilir. Aydın'a göre (2003) aslında ödül ve cezaları belirleyen normlar da birer değer yansımasıdır.

Değerler ile normlar arasındaki farklılığı göstermenin üç yolu vardır. Birincisi, değerler davranışlara ve son kararlara referans olurken normlar sadece davranış tarzlarıdır. İkincisi, değerler özellikli durumlarda geçerli olurken normlar, özellikli durumlardaki özellikli davranışlara reçete görevi görmektedir. Üçüncüsü ise, değerler daha fazla kişisel ve içsel iken normlar üzerinde fikir birliği sağlanan ve dışsal öğelerdir (Rokeach, 1973, 19).

**Değer-varsayımlar ilişkisi.** Varsayımlar tanımlanması ve çalışılması en zor olan kültürel öğedir. Hatta örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zordur (Gizir, 2003). Birçok kaynakta varsayımlar ve sayılılar kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Young (2000) varsayımları, çalışanların örgütün, dış çevreye karşı varlığını sürdürmesinin gerekliliğinin sebebi ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar hakkında yaptıkları, algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri tanımlanabilir nedenler olarak tanımlamaktadır.



Varsayımlar başlangıçta benimsenmiş değerler olarak ortaya çıkan öğrenilmiş tepkiler şeklindedir. Ancak değerler davranışlara dönüşmeye, davranışlar da sorun çözümede başarıya ulaşmaya başladığında temel varsayımlar haline gelmektedir. Varsayımlar ön kabuller haline geldiğinde ise bilinçaltına yerleşmektedir. Ön kabul haline gelmiş varsayımlar, benimsenmiş değerlere göre daha az tartışılmakta ve kıyaslanmaktadır. Bu anlamda varsayımlar değerlerden daha güçlüdür (İpek, 1999).

**Değer-artifakt ilişkisi.** Artifaktlar, temel kültürel sayıltıların görülebilir, işitilebilir ve hissedilebilir doğal yansımalarıdır (Young, 2000). Buna örnek olarak tanımlar, davranış örüntüleri, gelenekler, fiziksel çevre, giyim tarzı, örgütsel hikayeler ve efsaneler verilebilir. Schein (1992; 1996) ise artifaktların kültürün en gözlenebilir ögesi olduğunu ve onun fiziksel ve sosyal çevrede oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda artifaktlar gözlemlenebilen kültür olarak adlandırılmaktadır. Gözlemlenebilen kültür örgütsel yaşamda işlerin nasıl yapıldığını anlatmaktadır (Doğruer, 2002).

Örgütsel anlamda ise artifaktlar görülebilen, işitilebilen ve hissedilebilen somut örgütsel öğelerdir (Bakan ve diğerleri, 2004). İnsan eli yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevresinin mimarisi, kullanılan dil, teknoloji, ürünler, kıyafetlerin şekli, yöneticilerin kullandıkları eşyalar, örgütte anlatılan hikâyeler, mitler, törenler ve bunun gibi daha birçok öğeyi içermektedir.

Artifaktlar, değerler ve temel varsayımlarla birlikte kültürün üç temel ögesi (Schein, 1992) olarak kabul edilmektedir. Artifaktlar, insan eli ile yapılmış şeyler anlamına gediğine göre bunların değerlerden bağımsız olarak yapıldığı düşünülemez. Bireylerin her türlü eylemi, değerlendirmesi, kararı değerlerden etkilendiğine göre artifaktların da değerlerden etkilenmesi doğaldır.

**Değer-istek/ilgi ilişkisi.** İlgiler, meslek ya da hobiler ile ilgili olarak yapılan eylemleri düzenlemektedir. Balık tutmak, öğretmek, dağa tırmanmak, fizik, felsefe, sosyoloji buna örnek olarak verilebilir. İlgiler, insanları güdüleyen

konuların, ilgilerle ilgili duyguların, eylem ya da nesnelere ilgili gerekliliklerin, özellikli formlarıdır. Değerler, iki yönden ilgiler ile ilişkilidir. Birincisi ilgiler değerleri üretebilir, ikincisi ise bunun tersine değerler ilgilerin temeli olabilir (Kilby, 1993, 44).

**Değer-gereksinim ilişkisi.** Bu konular ile ilgili olarak çalışan bazı yazarlar değerler ile tutumları eşdeğer olarak görürken, diğer bir grup yazar ise değerler ile gereksinimleri eşdeğer olarak görmektedir (Rokeach, 1973, 19). White (1951) Murray'nin (1938) gereksinimler listesi üzerinde çalışmış ve bu listeyi değerler listesi haline getirmiştir. French ve Kahn (1962) yapmış oldukları çalışmada gereksinimlerin ve değerlerin özelliklerinin birçok açıdan benzer olduklarını belirtmektedir. Örneğin, bir çok insanda, başarılı olma güdüsü hem bireyin yapmayı istediği bir şeyi hem de yapma gereksinimini hissettiği bir şeyi yansıtmaktadır (Akt. Rokeach, 1973, 19). French ve Kahn (1962) bu anlamda değerler ile gereksinimlerin kavramsal olarak ortak özelliklere sahip olduklarını ileri sürmektedirler.

Değerlerin bir amaç olarak görülmesi onların belli bir gereksinimden kaynaklandığını göstermektedir. İhtiyaç ise insanı harekete geçiren nedenlerin temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda değerler ile gereksinimler arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Çünkü değerler, temel güdülere bağlı olan ve toplumun üyelerince paylaşılan gereksinimler üzerine kurulmaktadır (Yapıcı ve Zengin, 2003). Değerler, gereksinimlerin tatmininde rol oynamaktadırlar. Bireylerin birçok değeri, gereksinim ve isteklerini doğrudan doğruya tatmin eden nesnelere değerlendirilmesi ile ilgilidir (Ünal, 1981).

Değerler gereksinimlerden kaynaklansalar da değerler ile gereksinimler aynı şeyler değildir. Değerler bazı gereksinimlerin doyumuna öncelik veren ve yol açan, bazılarını ise bastıran bir tercih çerçevesidir (Kuzgun, 2000).

## Değerlerin Oluşumu

Değer sistemlerinin ya da sosyal değerlerin bireylerde ilk ne zaman gözlendiği konusunda psikologlar arasında fikir birliği yoktur. Hayatın ilk birkaç yılında, değer benimsenmesi ile kişilik formasyonu arasındaki ilişkinin birçok yönü, deneyciler ve klinisyenler tarafından keşfedilmemiştir (Ünal, 1981). Bundan dolayı değerlerin edinilmesi ya da oluşumu ile ilgili olarak farklı kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar, psikodinamik kuramlar, davranışsal kuramlar, insani kuramlar ve bilişsel kuramlardır (Carlton, 1995, 40).

**Psikodinamik kuramlar.** Psikodinamik kuramlar kaynağını Freud'un geliştirmiş olduğu psikanalitik kuramdan almaktadır. Ancak bu kuramlar kaynağını Freud'un görüşlerinden alsa da, psikanalitik kuram ile bazı farklılıklar vardır. Bu farklılığı ortaya koyan yazarlardan birisi Butler'dır. Butler'a göre bütün insanlar dikkate değer duygu ve dürtülere sahiptir ve bunlar kendini beğenmenin ve yardımseverliğin etkileri ile kontrol edilmektedir. Böylece, temel eğilimlerin kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Böylece insanlar bir takım duygu ve düşünceleri bilinç altında tutmaktadır. Aydın'a göre (2000) toplumdaki yasak, ayıp, günah gibi gerekçelerle akla uydurularak bastırılan gerçek duygu ve düşüncelerin bir bölümü, bilinç altında yaşamaya devam etmektedir. Bu yönü ile bu görüşler Freud'un görüşlerine (İd, Ego, Superego) benzemektedir. Psikodinamik kuramların temel varsayımlarından bazıları şunlardır (Carlton, 1995):

1. Kişilikler temelde, sosyal çevrelerine aykırıdır. İnsanlar, doğa ve toplumları ile savaş halindedir.

2. İçgüdü'nün ve arzunun frenlenmesi için gayret göstermek kaçınılmaz bir şekilde, insanların doğal eğilimlerinin bastırılmasına ve önlenmesine yol açmaktadır.

3. Bu durum, insan bilincinin yarısının gölgesi, belli belirsiz, belirlenmesi zor bir şekil almasını sağlamakta ve insanın arzularının uygun bir şekilde sürgüne gönderilmesini sağlamaktadır.

4. İnsan kişiliği aşama aşama ya da bölüm bölüm gelişmektedir.

Aslında buradaki temel varsayımlar bir anlamda Freud'un da belirtmiş olduğu bilinçaltının yani buzdağının görülmeyen kısmının nasıl oluştuğu hakkında bilgi vermektedir. Freud'a göre buzdağının görünmeyen bu kısmı insan kişiliğinin görünmeyen büyük kısmını oluşturmaktadır. Bu anlamda hiçbir davranış, nedensiz olarak ortaya çıkmamaktadır. Ancak insan gerçekte, davranışlarına yön veren psikolojik süreçlerin işleyişinden habersizdir (Aydın, 2000).

**Davranışsal kuramlar.** Davranışsal kuramlar gelişimi, psikodinamik kuramlarda olduğu gibi, evreler halinde gerçekleşen süreksiz bir ilerleme olarak değil, evresel olmayan kesintisiz ve sürekli bir ilerleme olarak görmektedir. Davranışın altında yatan bilinçdışı dürtülerle ilgilenmeyen davranışçılar, davranışı biçimlendirmede çevresel etkilerin rolüne vurgu yapmaktadır (İnanç, Bilgin ve Atıcı, 2005). Davranışsal kuramlar, aslında determinizmin başka bir şeklidir. Ancak araştırma odağı farklıdır. Nasıl Freudcu görüş buzdağının görünmeyen kısmı (örneğin davranış gözlemi) ile ilgili ise davranışsal kuramlar da gerçek çalışma alanı yani davranışlar ile ilgilidir (Carlton, 1995).

**İnsani kuramlar.** İnsani kuramlar hem Freud'un içgüdü modeline hem de öğrenme kuramlarının çevresel belirleyicilik görüşüne karşı çıkmaktadır (İnanç, Bilgin ve Atıcı, 2005) ve bu memnuniyetsizlikten dolayı ortaya çıkmıştır (Carlton, 1995). İnsan doğası ile ilgili olarak çok olumlu ve iyimser bir görüşe sahip olan insani kuramcılarda göre bireyler, sembol kullanma ve soyut düşünme konularında üstün yeteneklere sahiptir. Bundan dolayı insanlar, üst düzeyde seçimler yapabilirler, davranışlarının sorumluluğunu üstlenebilir ve kendini gerçekleştirmiş kişiler olarak gizilgüçlerini harekete geçirebilirler (Carlton, 1995; İnanç ve diğerleri, 2005). İnsani kuramların en önemli kuramcılarında birisi Maslow'dur. Yaptığı çalışmalar ile güdülenmeyi gereksinimlere bağlayan Maslow (1954) esas olarak beş basamakta topladığı gereksinimlerin hiyerarşik bir düzende olduğunu ileri sürmüştür (Carlton, 1995). Maslov (2001), insani psikolojinin temel kitabı olarak kabul edilen "İnsan Olmanın Psikolojisi" adlı eserinde, bu yaklaşımın temel varsayımlarını sıralamıştır. Bunlardan bazıları şunlardır (Maslov, 2001):

1. Her bireyin, biyolojik bir temel dayanan, bir dereceye kadar doğal, esas, verili ve sözcüğün dar anlamıyla değiştirilemez ya da değişmez bir içsel doğası vardır.

2. Her birey, bir bölümü kendine özgü, bir bölümü de tüm insanlıkla ortak olan bir içsel doğaya sahiptir.

3. İçsel doğanın bilimsel açıdan incelenmesi ve keşfedilmesi (yaratılması değil) olanaklıdır.

4. Bu içsel doğanın temelde ya da zorunlu olarak kötü olmadığı söylenebilir.

5. Bireylerin içsel doğası kötü değil, tersine iyi ya da nötr olduğu için açığa çıkarılmasının desteklenmesi seçilecek en iyi yoldur.

6. İnsanların temel içsel doğası hayvanların içgüdülerinin tersine, güçlü, egemen ve yenilmez değildir.

Yukarıda da görüldüğü gibi insani yaklaşımın temel varsayımı insanın özde iyi olduğudur. Diğer varsayımlar bu temel varsayıma dayalı olarak geliştirilmiştir. İnsani yaklaşımın temel varsayımları bir anlamda psikodinamik ve davranışsal yaklaşıma tepki şeklinde de görülebilir.

**Bilişsel kuramlar.** Biliş, bilme davranımı ya da sürecidir. Bilişi açıklamak için üç temel yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar, psikometrik yaklaşım, Piaget'nin yaklaşımı ve bilgiyi işleme yaklaşımıdır. *Psikometrik yaklaşım*, insanların olgunlaştıkça zekalarında meydana gelen nicel değişimlerini ölçmeye dayalı bir yaklaşımdır. *Piaget'nin yaklaşımı*, insanların geliştikçe düşünce tarzlarında meydana gelen nitel değişimlerini inceleyen yaklaşımdır. *Bilgiyi işleme yaklaşımı* ise insanların bilgiyi alma, algılama, hatırlama, düşünme ve kullanmaları sırasında gerçekleşen adımlar, eylemler ve süreçlerin incelendiği yaklaşımdır (İnanç ve diğerleri, 2005). Bu yaklaşımın temel anlayışına göre insanlar çevrelerinde karşılaştıkları uyaranların algılanmasında ve yorumlanmasında aktiftirler. Bilişsel yaklaşım, bireylerin benzer uyaranlar karşısında farklı tepkilerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Bilişsel kuramlar, öncelikli olarak biyolojik belirleyiciler, ruhsal güç ve sosyal baskı ile ilgili değildir. Bilişsel kuramlar bunların yerine, insanların soyutlama yollarının önemi, bilgi süreçleri, günlük karar verme süreçlerinin kullanılmasına vurgu yapmaktadır (Carlton, 1995).

Ancak kesin olan bir konu vardır ki o da değerlerin toplum içinde kazandırıldığıdır. Çünkü bireylerin sosyal değerlerinin gelişiminde en belirgin faktörün, bireyin evi ile hayatı olduğu görülmektedir (Ünal, 1981). Değerlerin oluşturulması ya da şekillendirilmesi, ebeveynlerce, öğretmenlerin mesleki uygulamalarınca, yöneticilerin liderliği ile olmaktadır ve bu insani olayların güçlü bir aracıdır (Everard, 1995, 133). Değerler, bireylerin çevresinde bulunan insanlarla kurmuş oldukları ilişkilerle öğrenilmektedir. Bunun dışında bireylerin içinde yaşadıkları toplumun kültürel yapısı da bireylerin belirli değerlerle donatılmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001, 123).

Bireylerin değer yargıları değerlerine göre oluşmaktadır ve bütün değer yargıları düşünce ürünleridir. Ancak bireyler bunun niçin böyle olduğunu bilmemektedir. Bireyler birçok değer yargısını bilebilirler (teşhis edebilirler) ancak tam olarak onların farkında olup olmadıklarını ya da değer yargılarını nasıl oluşturduklarını bilemeyebilirler (Goldthwait, 1996, 11).

### **Değerlerin Özellikleri**

Değerlerin sahip oldukları özellikler daha önceki bölümlerde verilen değer tanımları kısmında da geçmektedir. Ancak değerlerin sahip oldukları özellikler toplu olarak görmek istenildiğinde bu özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır. Silah (2000) değerleri, kültürün bir parçası olarak görmekte ve değerlerin kültüre ve topluma anlam veren ölçütler olduğunu ileri sürmektedir. Silah'a göre (2000) değerler aşağıdaki özelliklere sahiptir:

1. Değerler paylaşırlırlar,
2. Değerler ciddiye alınırlar,
3. Değerler coşkuyla birlikte bulunurlar,
4. Değerler soyutlanabilirler,
5. Değerler kalıcıdır,
6. Değerler bir inançtır,
7. Değer bir tercihtir.

Yukarıda da belirtildiği gibi değerler paylaşılırlar, çünkü kişilerin çoğunluğu değerler üzerinde uzlaşmıştır. Değerler ciddiye alınırlar, çünkü kişiler bu değerleri, ortak refahın korunması ya da sosyal gereksinimlerin karşılanması ile birlikte görürler. Değerler coşkuyla birlikte bulunurlar, çünkü kişiler yüce değerler için özveride bulunurlar, hatta uğruna ölürlar. Değerler soyutlanabilirler, çünkü kişiler arası uzlaşma gerektirdiği için, kavramsal olarak diğer değerli nesnelere soyutlanabilirler. Değerler kalıcıdır, çünkü değerler kalıcı inançlardır. Değerler bir inançtır, çünkü değerlerin diğer tüm inançlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelere sahiptir. Değer bir tercihtir, çünkü değer tercihlerle ilgili bir kavramdır.

Değerler bireylerin hayatı üzerinde o kadar büyük bir etkiye sahiptir ki, bireyler herhangi bir itiraz ya da sorgu ile karşılaşmadıkça değerlerinden şüphe etmezler. Aslında bireyler değerlerinin çoğu zaman farkında bile değildirler. Ancak değerler bireylerin davranışlarını, tercihlerini, değerlendirmelerini, ilişkilerini ve daha birçok toplumsal hareketlerinin belirleyicisidirler. Granger'a göre (1971, 232) değerler, bireylerin değerlendirmelerini etkilemelerine göre çelişkili, kolaylaştırıcı ya da uyumlu olabilir. Ancak sonuç olarak bireylerin davranışlarının ve değerlendirmelerinin en üst düzeydeki belirleyicileri değerlerdir.

Değerler, dünyaya ve diğer insanlara bakış açımızı etkilemektedir ve büyük oranda bireylerin inançları ile ilgilidir. Değerler kaçınılmazdır, bireyler mutlaka onlar arasından seçim yapmak zorundadır. Değerler bireylere, düşüncelerini, mesleki yargılarını oluşturmada yardım etmekte ve tutumlarını ve eğilimlerini desteklemektedir (Everard, 1995, 131).

### **Değer Sistemleri**

Değer sistemleri, soysal yaşamdaki önemli öğelerdir. Toplumun üyeleri sürekli olarak, şeyler arasında, kişiler arasında ve eylemler arasında tercih yapmak zorundadırlar. Bu tercihler büyük oranda öğrenilmiş olan değer sistemleri ile ilgilidir (Goodman, 1967, 45). Genellikle bireylerin geliştirdiği tek değerden değil, değerlerden söz edilmektedir. Bunun nedeni, insanın her

nesneye ya da olaya bir değer biçmesidir. Değerler birbirleri ile sürekli etkileşim içinde bulunurlar ve dirik bir değer örüntüsü oluştururlar (Aydın, 2001).

Rokeach (1973) öncelikle değerlerin “değer sistemi” içerisinde örgütlendiğini belirtmektedir. Değer sistemi ise bireylerin üstün tuttuğu davranış biçimleri ve dünya görüşlerine ilişkin inançların meydana getirdiği bir örgüt olarak tanımlanabilmektedir. Değer sistemleri değerler sistemi olarak da bilinmektedir. Oğuzkan’a (1993) göre değerler sistemi bireyin ya da toplumun edindiği ve geliştirdiği değerlerin tümü, bir kimsenin değişik durumlarda gösterdiği sürekli davranışlara yön veren köklü tutum ve inançlardır. Robbins’e (1994) göre değer sistemleri kişinin değerlerinin göreceli önemlerini temsil etmektedir.

**Değer sistemlerinin değişimi.** Değerler değiştiği gibi örgütsel değerler ya da iş değerleri de değişebilmektedir. Son yıllarda iş değerlerinde değişimler olduğu görülmektedir (Aldag ve Stearns, 1990, 390). Değerler de diğer kültürel özellikler gibi zamanla değişebilmektedir. Eğer değerler değişmeseydi o zaman toplumun statik bir hal alması kaçınılmaz olurdu. Eğer değerler çok hızlı bir şekilde sürekli olarak değişen bir yapı gösterseydi o zaman da, hem bireyin kişilik yapısında hem de toplumsal yapıda denge ve istikrar sağlanamazdı (Yapıcı ve Zengin, 2003). Rokeach’a (1973) bunu şöyle açıklamaktadır:

*Eğer değerler değişmeyip tamamen aynı kalsaydı, bireysel ve sosyal değişim olanaklı olmazdı. Bunun aksine, eğer değerler tamamen değişir niteliğe sahip olsaydı, bu sefer de, toplumun ve bireyin sürekliliği imkânsız hale gelirdi.*

Değerlerin sosyo-kültürel yapıdan ve bireyin kişilik özelliklerinden etkileniyor olması yaşanan değişimlerden değerlerin de etkilenmesini olağan bir hale getirmektedir. Buna göre değerler, sosyal, kültürel ve bireysel değişimlerden etkilenmektedir. Bu özelliği değerlerin zaman içinde değişebileceğini ortaya koymaktadır. Yapıcı ve Zengin’e (2003) göre bu



değişim çok hızlı ve ani bir biçimde ortaya çıkmamaktadır. Yani değerler belirli bir oranda süreklilik de göstermektedir.

Değerlerin değişmesinin gerekliliği, insanların sürekli olarak değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri ile de ilgilidir. Bu anlamda değişimlere ayak uydurabilen bireyler dış dünya ile daha uyumlu olabilmekte ve daha sağlıklı ilişkiler geliştirebilmektedirler.

Belli bir sistem içerisinde olduğu kabul edilen değerler tabii ki bu sistem içerisinde bir hiyerarşiye de sahiptirler. Bu anlamda ister bireyler olsun ister toplumlar olsun herkes değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisine sahiptir. Bu sistem ya da hiyerarşik yapı, değerlere yüklenen göreceli önem tarafından belirtilmektedir. Bireylerin sahip olduğu değerlerin birbirleri ile olan bağlantıları bakımından bir sıralama düzenleri vardır.

### **Değerlerin İşlevleri**

Değerler ya da değer sistemleri içinde buldukları kültürel yapı içinde belli bir takım işlevleri (fonksiyonları) yerine getirmektedir. Fichter'e göre (1990: 1996) değerler aşağıdaki işlevleri yerine getirmektedir (Akt: Silah, 2000; Özensel, 2003):

*1. Değerler kişilerin ve birlikteliklerin sosyal değerlerinin yargılanmasında hazır birer araç olarak kullanılırlar.* Böylece bireyler kendilerini ya da diğer bireyleri ödüllendirebilir ya da cezalandırabilirler. Bu anlamda değerler, bireylerin diğer insanların gözünde nerede olduğu ile ilgili bilgisinin olmasına yardım ederler.

*2. Değerler kişilerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen maddi kültür nesneleri üzerinde odaklaştırırlar.* Diğer insanların davranışlarının tahmin edilmesinde kullanılırlar. Böylece bireylere amaç ve yön verirler.

3. *Her toplumdaki ideal düşünme ve davranma yollarını değerler işaret ederler.* Değerler, toplumda sosyal olarak kabul edilebilir davranışların şemasını gösterirler. Böylece bireyler davranış ve düşüncelerini en iyi hangi yollarla gösterebileceklerini kavrayabilirler.

4. *Değerler, kişilerin sosyal rollerini seçmesinde ve gerçekleştirmesinde rehberlik ederler. İlgi yaratır, cesaret verirler.* Böylelikle bireyler, çeşitli rollerin gerektirdiklerinin ve beklentilerin, bir takım değerli amaçlar doğrultusunda işlediğini kavramış olurlar.

5. *Değerler sosyal kontrol ve baskının aracıdır.* Değerler bu yolla bireyleri gelenek, görenek, töre ve adetlere uymaya yöneltirler; doğru şeyleri yapmaya yöreklendirirler. Ayrıca onaylanmayan davranışları da engellerler. Yasaklanmış olan davranışlara işaret eder ve bu yasakların ihlal edilmesinden doğan utanma, suçluluk gibi duyguların kolayca aşılabilmesine yardım ederler.

6. *Değerler dayanışma aracı olarak da işlevde bulunurlar.* Değerler grupların toplu eylemlerde bulunmalarını sağlarlar ve dayanışmanın aracı olarak işlev görürler. Çünkü bireyler aynı değerlere sahip olan kişilerle bir arada olmayı tercih etmektedirler. Bu anlamda değerler, toplumun ve grubun bütünleşmesine katkıda bulunurlar.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü gibi değerler, sosyal değerlerin yargılanmasında birer araç olarak kullanılabilirler gibi birer dayanışma aracı olarak da çalışabilmektedir. Bu anlamda değerler toplumdaki ideal düşünce ve davranış yollarını göstermektedir.

### **Değerlerin Sınıflandırılması**

Değerlerin tanımlanması konusunda yaşanan güçlük değerlerin sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Çünkü gerek değerlerin tanımlanması, gerek temel değerlerin hangileri olduğunun belirlenmesi gerekse değerlerin sınıflandırılması konusunda çok farklı görüşler

bulunmaktadır. Fichter'e (1996) göre sosyolojik anlamda "toplusal değerler-bireysel değerler", ahlaki anlamda "etik olan-olmayan değerler" den bahsedilmektedir. Değerler, "genel veya özel", "sürekli veya geçici" oluşlarına, zorlayıcılık derecelerine ve işlevlerine göre de sınıflandırılmaktadır (Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003).

Değerler ile ilgili olarak, "kutsal-dünyevi değerler", modern-geleneksel değerler", "araç-amaç değerler" (Rokeach, 1973), "işlevsel-elitist" (Wiener, 1988) gibi ayrımlara rastlamak ve bu sınıflamaları çoğaltmak olanaklıdır. Spranger (1928) "Types of Men" adlı eserinde, "dindar, politik, sosyal, estetik, ekonomik ve kuramsal" olmak üzere altı insan tipinden bahsetmekte ve her bir tipin altında bir değer bulunduğunu belirtmektedir (Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003). Aslında bundan sonra yapılan değer sınıflandırmalarının birçoğu bu sınıflandırmaya dayalı olarak geliştirilmiştir. Örneğin Allport ve Vernon (1931) birlikte yayınladıkları "A Study of Values" ve "A Test for Personal Values" adlı eserlerde değer kavramı etrafında kişiliği incelemeye girişmişlerdir (Yapıcı ve Zengin, 2003). Allport ve Vernon (1960) değerleri, "kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerler" olmak üzere altıya ayırmıştır. Daha sonra bu çerçevede birçok sınıflama yapılmıştır. Allport ve Vernon (1960) tarafından yapılan sınıflandırma aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Kuramsal değerler*, gerçeğe kritik ve rasyonel yaklaşımla ulaşılmasına önem veren değerlerdir. *Ekonomik değerler*, yararlı olana ve pratiğe önem veren değerlerdir. *Estetik değerler*, düzen ve uyuma önem veren değerlerdir. *Sosyal değerler*, insana önem veren değerlerdir. *Politik değerler*, güce ve diğerlerini etkilemeye önem veren değerlerdir. *Dini değerler*, kâinatı keşfetmeye ve deneyim birliğine (unity of experience) önem veren değerlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001; Yapıcı ve Zengin, 2003).

Güngör (1998) değer çeşitlerini "ahlaki, ekonomik, siyasi, dini, estetik, sosyal, bilimsel" değerler olmak üzere yedi kategoride toplamıştır. Wiener (1988) ise örgütsel değerler ile ilgili bir sınıflandırma yapmış ve bunu "kaynak ve "odaklarına" göre olmak üzere dörde ayırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel değerler:

1) *İşlevsel / geleneksel değerler*. Kalitenin önemini, işbirliğini, sıkı çalışmayı, paylaşılan sorumluluğu ve sadakati vurgulayan değerlerdir.

2) *Elitist / karizmatik değerler*. Uzun dönemde başarıyı garantilemeyen değerlerdir. Bu değerlere sahip örgütlerde ani başarılar söz konusudur. Buna örnek olarak Amerikan tipi örgütler verilebilir.

3) *İşlevsel / karizmatik değerler*. Örgütlerde kısa dönemde başarı sağlayan değerlerdir. Örgüt için bir geçiş dönemini yansıtmaktadır. Bu değerler bir süre sonra işlevsel / geleneksel değerlere dönüşmektedir.

4) *Elitist / geleneksel değerler*. Örgütlerde, uzun dönem durağan ve elitist özellikler taşırlar. Bunu örneklerine bilgi teknolojisi alanında etkinlik gösteren şirketlerde rastlamak olanaklıdır.

Fernandes (1999, 4) ise değerler ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmada değerleri daha ayrıntılı gruplandırarak sekiz başlık altında incelemiştir: Etik değerler, organik (canlı) değerler, dinlenme ile ilgili değerler, ekonomik değerler, politik değerler, bireysel değerler, entelektüel değerler, manevi değerler. Değerler konusunda çalışmalar yapan başka bir yazar olan Forest (1973) yapmış olduğu çalışmada değerler ile ilgili olarak yedi kategori önermektedir. Bunlar; sosyal-psikolojik, ekonomik, psikolojik ve sağlık, sosyo-politik, eğitim, çevre ve doğal kaynaklar, çevreyle ilgili ilişkiler.

Yukarıda verilen kategoriler genel olarak değer sınıflandırmalarıdır ve bunları çoğaltmak olanaklıdır. Ancak genelde bu sınıflandırmaların hemen hemen birbirine benzediği, küçük farklılıklar olduğu söylenebilir. Örgütsel yaşamdaki değerler ile ilgili sınıflama ise Başaran (1992a) tarafından yapılmıştır. Başaran (1992a) örgütteki değerleri, *öz* (evrensel), *özel* (birim ya da kümelerce geliştirilen), *seçimlik* ve *geçici* değerler olmak üzere üçe ayırmıştır.

*Öz değerler*, bir ulusun büyük çoğunluğunca benimsenen değerlerdir. Öz değerler bir bakıma evrenseldir de. Bu yüzden öz değerler kültürün

çekirdek değerleridir. *Özel değerler*, öz değerlere uygunluk göstermekle birlikte, bir yöreye, bir mesleğe, ulusu oluşturan toplumlardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerleridir. *Seçimlik ve geçici değerler* ise, öz ve özel değerlere uyan, ama bunlardan özelde ayrılan değerlerdir (Başaran, 1982; 1992a).

Burada yapılan kuramsal açıklamalarda tercih edilen sınıflamada, değerlerin en üst düzeyinde yer aldığı kabul edilen evrensel değerlerden aşağıya doğru bir sınıflama tercih edilmiştir. Bunun tercih edilmesinin sebebi araştırmamanın amacına uygun olan kavramlara daha çok yer verilmek istenmesidir.

**Evrensel değerler.** Hem felsefeciler hem de sosyal bilimciler toplumdaki bütün insanların bir takım ortak değerlere sahip oldukları konusunda birleşmektedir. Bu değerler evrensel değerler olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bu değerler evrensel toplumun problemlerinden kaynaklanmaktadır (Kilby, 1993, 27). Bu anlamda değerler ile ilgili olarak yapılan birçok çalışmada, farklı kültürlerde kabul edilmiş olan evrensel değerler olduğundan bahsedilmektedir. Ancak değerlerin evrenselliğini reddedip, her değerın onu kabul eden kişiye bağılı olduğunu savunanlar da vardır (Reboul, 1995). Bu görüşü savunanlar değerlerin bağılı oldukları kültürlere göre değıştiklerini hatta kültür içerisinde bile değışiklikler gösterdiğini ileri sürmektedirler. Ancak evrensel değerler olabileceğini savunanlar da vardır. Onlara göre evrensel değerler; sadece bir toplum, grup ya da örgüt için değil, bütün dünya toplumu için geçerli olan değerlerdir. Evrensel değerler dünyanın neresine gidilirse gidilsin geçerli olan ve paylaşılan değerlerdir. Evrensel değerler Kluckhohn (1961) tarafından formüle edilmiştir. Kluckhohn bu konu ile ilgili beş evrensel soru belirlemiştir (Akt. Kilby, 1993, 27; Fernandes, 1999, 3).

1. Doğuştan gelen insan doğasının özellikleri nasıldır?
2. İnsanların doğa ile ilişkileri nasıldır?
3. İnsan yaşamının geçici odağında ne vardır?
4. İnsan eylemlerinin şekli nasıldır?

## 5. İnsanların diğer insanlar ile ilişkilerinin şekli nasıldır?

Kluckhohn (1961) yukarıda yer alan sorulara verilen yanıtların değer döngüsü kavramını ortaya çıkardığını ileri sürmektedir (Akt. Kilby, 1993, 27). Evrensel değerler yalnız bir örgütte değil, başka örgütlerin çalışanlarının da, yalnız bir kültürün değil başka kültürlerin insanların çoğunluğunca benimsenen değerlerdir (Başaran, 2000a).

Değerlerin çoğu grup, topluluk ya da toplum tarafından ortaklaşa kullanılmaktadır. Değerler kültürün büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (Arce, 2002). Ancak bütün dünyada paylaşılan değerler de vardır. Örneğin, insan onuru, temel haklara saygı, iyi vatandaşlık gibi değerler bunlar arasında sayılabilir (Dumas ve Blodgett, 1999). Schwartz (1992) değerler ile ilgili olarak geniş bir araştırma yapmış ve yönlendirici değerleri 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar; evrensellik, yardımseverlik, gelenek, tahrik, güvenlik, güç, başarı, kendini yönlendirme, hedonizm ve kurallara uydurmaktır. Bu değerler şöyle tanımlanabilir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000; Gondal ve Roccas, 2002; Aplin, 2002; Johnson, 2002; Beckman ve Hansen, 2002; Duriez, Luyten, Snauwaert ve Hutsebaut, 2003; Oppenhuisen ve Sikkell, 2003; Atay, 2003):

**Evrensellik**, doğanın korunması ve bütün insanların mutlu olması için hoşgörülü olma, anlama ve takdir etme. **Yardımseverlik**, insanların mutluluğunun korunması ve değerinin artırılması için insanlarla sık sık temas kurulması. **Geleneksellik**, geleneksel kültür ve dinin sağladığı, geleneklere ve düşüncelere saygı, taahhüt ve kabul. **Uyarılma**, yaşama meydan okuma, heyecan ve yenilikler. **Güvenlik**, kişinin kendisinin, ilişkilerinin ya da toplumun güvenliği, ahengi ve kararlılığıdır. **Güç**, kaynaklar ve insanların üzerindeki hâkimiyet ya da kontrol. **Başarı**, sosyal standartlara göre, kişisel başarı için gerekli olan şeylerin yapılması. **Öz denetim**, keşfetme, yaratıcılık, eylemlerini seçme ve bağımsızlık. **Hazcılık (Hedonizm)**, kendisi için zevk almaktan ve duygusal mutluluktan memnuniyet. **Uyum**, normlar veya sosyal beklentilere muhalefete ve diğerlerine zarar vermeye veya onları üzmeğe dönük dürtüler, eğilimler ve eylemlerin engellenmesi (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000; Gondal ve Roccas, 2002; Aplin, 2002; Johnson, 2002; Beckman ve Hansen, 2002;

Duriez ve diğeri, 2003; Oppenhuisen ve Sikkel, 2003; Atay, 2003). Bu değerlerden bazıları övgü niteliğinde olurken diğeri birbiri ile yarışmacı nitelikte olabilmektedir (Johnson, 2002).

Yukarıda sıralanan evrensel değerler ile ilgili olarak örnek verilebilecek çalışmalardan birisi “Dünya Değerler Araştırması”dır. Dünya Değerler Araştırması 1981 yılında beri düzenli olarak yapılmaktadır. Bu araştırmalarda kullanılan ölçekler toplam 370 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeklerde değerlerin önem sırasına göre sıralandığı ya da değerleri ifade eden cümlelere ilişkin görüşlerin belirtildiği değişik tipteki sorular yöneltilmektedir. Bu araştırmada değer kategorileri olarak, iş, aile, arkadaşlar, boş zaman, politika ve din başlıkları seçilmiştir. Yirmiden fazla dilde 400’den fazla yayın yapmış olan Dünya Değer Araştırmaları Uluslararası Sosyal Bilimciler Örgütü (International Network of Social Scientists) tarafından yapılmaktadır ([www.worldvaluessurvey.org/](http://www.worldvaluessurvey.org/)).

**Bireysel değerler.** Bireysel değerler kavramı, idealleri, kavramları ve bireyin yaşamında önem verdiği öğeleri anlatmaktadır. Değerler, bütün yaşamı ve tutumları, ilkeleri ve kişilikten kaynaklanan değerli şeyleri etkilemektedir. Değerler aynı zamanda bireylerin dünyaya bakış açıları ile bütünleşmekte ve önceliklerini belirlemektedir (Hostetter, 2003, 13).

Bireysel değerler kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilmektedir. Çünkü kültür, bireylerin davranışlarını onlara aşladığı ve öğrettiği değerler aracılığı ile etkilemektedir (Uyguç, 2001). Güngör’e (1998) göre bireylerin ilk sırada tercih ettikleri değer dışındaki değerler, bireyin gerek psikolojik gerekse sosyal açıdan mutluluğu için vasıta konumundadırlar. İşte bu noktada değerlerin “amaç değerler” ve “araç değerler” olmak üzere iki kısma ayrıldığı görülmektedir. Bu ayrım Rokeach (1973, 1979) tarafından yapılmıştır. Lambertson ve Minor’a göre de (1995) bireysel değerleri aracı ve sonul değerler olarak ikiye ayırmak olanaklıdır (Akt. Aydın, 2001). Yapılan bu sınıflamadaki aracı ve sonul değerleri birçok kaynaktan amaç ve araç değerler olarak görmek olanaklıdır.

**Amaç değerler.** Lamberton ve Minor'a göre (1995) amaç değerler şunlardır: Rahat bir yaşam, heyecan verici bir yaşam, başarı, barışçı bir dünya, düzel bir dünya, eşitlik, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, içsel uyum, olgunlaşmış aşk, ulusal güvenlik, yaşamdan zevk alma, kurtuluş, kendine saygı, bilgelik (yaşamı anlama), bağımsızlık (Akt. Aydın, 2001).

Amaç değerler için içsel değerler kavramı da kullanılmaktadır. İçsel değerler, bir başka amaç için araç olmayan, amacı kendinde olan değerler için kullanılmaktadır (Büyükdüvenci, 2002). Amaç değerlere, rahat bir yaşam, zevk, kurtuluş, doğruluk, kendine saygı, akıllılık, sosyal kabul gösterme, güzel bir dünya, başarılı olma duygusu gibi değerler örnek olarak verilebilir (Rokeach, 1973).

**Araç değerler.** Lamberton ve Minor'a göre (1995) araç değerler şunlardır: Hırs, açık fikirlilik, yeterlik, neşe, düzen ve temizlik, cesaret, bağışlayıcılık, yardımseverlik, hayalcilik, dürüstlük, mantıklılık, sevecenlik, uyum ve itaat, nezaket, sorumluluk, özdenetim (Akt. Aydın, 2001). Araç değerlere, çaba, gayret, yetenek, neşeli olmak, öz cesaret, bağışlama, yardımseverlik, dürüstlük, entelektüellik, sevgi, itaat, nezaket, sorumluluk, öz denetim, temizlik gibi değerler örnek olarak verilebilir (Rokeach, 1973).

**Toplumsal değerler.** Toplumsal değerler bir toplumun yaşama stilini belirleyen en önemli ölçütlerden bir tanesidir. Toplumsal değerlerin sınırları ve genişliği bireysel değerlere göre daha kısıtlıdır. Çünkü bireyler toplumsal değerlerde ayrı ayrı, tek ya da daha az bir kriter ölçüsünde birleşmektedir. Bu anlamda tek tek bireyler, toplumsal değerlerden ancak bir kısmını temsil etme yeteneğine sahiptirler. Diğer bir deyişle toplumsal değerlerin yanı sıra her bireyin özel değerleri de söz konusudur (Güzel, 2001). Temelde toplumsal yapıyı yönlendiren toplumsal değerlerdir.

Toplumsal değerler ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan birisi Türk toplumun değerlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan "Türk Toplumunun Değerleri Araştırması"dır. Ergüder, Toprak ve Kalaycıoğlu tarafından TÜSİAD (1991) için yapılan bu araştırma değerler ile ilgili olarak, Türkiye'de yapılan



önemli araştırmalardan birisidir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Türkiye’de geleneksel toplumun temel öğelerini oluşturan aile, din ve Osmanlı geleneğindeki ordu gibi kurumların hala toplumsal değer sisteminin odak noktasındadır, kadercilik giderek azalmakla birlikte sanayi toplumunun akılcı öğelerinden izler taşımaktadır, Protestan ahlaki değerleri de yükseliştedir.

Türk toplumu ile ilgili değer araştırmalarını sadece Türk kuruluşları yapmamaktadır. Toplumsal değerler ile ilgili araştırmalardan birisi de Avrupa Birliği kamuoyu araştırma kurumu EUROBAROMETER’ce 2005 yılında “Sosyal Değerler, Bilim ve Teknoloji (Social values, Science and Technology)” adı ile yapılmıştır. Araştırmada genellikle ülke yönetimi, karar verme şekli, politika, uyum, çevrenin korunması, sağlık, teknolojik gelişmeler, tarım, kitle iletişim araçları gibi bir çok konu ile ilgili olarak Avrupa Birliği ülkeleri ve aday ülkelerin yanıtlarına yer verilmiştir. Ancak araştırmada sosyal değerler ile ilgili küçük bir kısım da bulunmaktadır. Bu kısımdan elde edilen bulgulara göre Türkiye’de Tanrı’ya inanç % 95’lik bir oran ile bir çok AB ülkesinden daha yüksek bir orana sahiptir. İlginç olan bulgulardan birisi de, Türkiye’nin gen klonlamaya en çok destek veren ülkelerden birisi olmasıdır.

Toplumsal değerler içerisinde değerlendirilebilecek olan değerlerden birisi de grup değerleridir. Çünkü toplumsal gruplar karşılıklı rollere, statülere, değer yargılarına ve inançlara sahip ve bu özelliklerinin farkında olarak karşılıklı ilişki düzeni içinde bulunan, ayırt edilebilen özellikleri taşıyan birden fazla bireyi kapsayan topluluklardır (Doğan, 2002). Bu bağlamda toplumsal gruplar, belirli değerleri paylaşmış bireylerin birlikteliği olarak tanımlanabilmektedir (Bar-Tal, 1999 Akt. Yapıcı ve Zengin, 2003). Bu anlamda grupların ortak değerleri paylaşan bireylerden oluşması grup değerlerinin olmasını da kaçınılmaz kılmaktadır. Çünkü aynı ya da benzer değerleri paylaşan bireyler arasında sosyal bir etkileşimin olması kabul edilen bir noktadır. Ayrıca grubun birlikteliğinin devamı için grup değerlerine uyulmasının gereği grubun diğer üyeleri tarafından bireylere hissettirilmektedir. Buna göre grup içerisindeki ideal düşünme ve davranma yolları da grup değerlerine göre belirlenmektedir.

Grup değerlerinin belirlenmesi ile ilgili olarak en çok yapılan araştırmalar gençlerin sahip olduğu değerlerin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmalardır. Bu anlamda Türkiye’de yapılan araştırmalardan birisi Başaran (1992b) tarafından üniversite öğrencilerinin değer tercih sıralamaları ile ilgili olarak yapılan araştırmadır. Araştırmada öğrencilerin sahip oldukları değerlerin birinci sınıftan dördüncü sınıfa kadar geçen sürede değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre İlahiyat Fakültesi öğrencilerinin sahip oldukları değer sitemleri çok az sayıda ve önemsiz derecede değişme göstermektedir. Eğitim Fakültesi öğrencilerinde ise dört senelik eğitim süresince öğrencilerin değer öncelik sıralamalarında bazı değişimler olmaktadır.

Topçuoğlu’nun (1995) yapmış olduğu “Üniversite Gençliğinin Değerleri” adlı araştırmasında, Selçuk ve ODTÜ üniversitelerindeki öğrencilerin sosyal değer düzeyini saptamaya çalışmıştır. Gökçe (1994) ise “Türk Gençliğinin Sosyal ve Ahlaki Değerleri” adlı çalışmasında gençlerin ahlaki ve sosyal değerler ile ilgili görüşlerini belirlemeye çalışmıştır (Akt. Aydın, 2003).

Konrad Adenauer Vakfı’nca (1998) yapılmış olan “Türk Gençliği 98 – Suskun Kitle Büyüteç Altında” adlı araştırmada Türk gençliğinin demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerine, bireysel ve toplumsal yaşama ilişkin görüşlerine, toplumsallaşma sürecinde etkili olan kurumlara, sorunlarına, kimlik ve kişilik konusuna, geleceğe ve siyasete ilişkin görüşlerine ve dünya görüşlerine yer verilmiştir. Dünya görüşleri ile ilgili kısımda gençlerin sahip olduğu değerler ve tutumlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; Türk gençlerinin değerler ölçeğinde ailevi değerlerin tartışmasız bir üstünlüğü olduğu görülmektedir. İkinci sırada entelektüel değerlerin (eğitim ve bilgi), üçüncü sırada ise dinsel değerlerin yer aldığı görülmektedir.

Taşdelen (1998) hazırlamış olduğu “Üniversite Öğrencilerinin Ereksel ve Araçsal Değerler Hiyerarşisi” adlı yüksek lisans tezinde üniversite öğrencilerinin ereksel ve araçsal değerlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; üniversite öğrencilerinin ereksel

değerlerdeki öncelikli tercihleri, özgürlük, kendine saygı, barış içinde bir dünya, gerçek dostluk ve iç huzurdur. Bu listenin alt sıralarında ise, heyecanlı bir yaşam, ulusal güvenlik, sosyal onay, zevk ve ahiret selameti değerleri yer almaktadır. Araçsal değerlerde ise öncelikli tercihler arasında, dürüstlük, bağımsızlık, cesaret, geniş görüşlülük ve mantıklılık yer alırken bu listenin alt sıralarında ise neşeli olmak, güçlü olmak, temizlik, kibar olmak ve itaatkarlık yer almaktadır.

Şengül'ün (2001) yapmış olduğu "Aileleriyle Birlikte ve Yetiştirme Yurdunda Kalan Ergenlerin Değer Tercihlerinin Karşılaştırılması" adlı yüksek lisans tezinde, ailesi ile birlikte kalan ergenler ile yetiştirme yurtlarında kalan ergenlerin, ortak değerleri olarak "ahiret selameti, barış içinde bir dünya ve mutluluk" değerlerini belirlemiştir. İki grup arasında farklılık gösteren değerler olarak da, "aile güvenliği" değeri ortaya çıkmıştır.

Yapıcı ve Zengin (2003) tarafından yapılan "İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği" adlı araştırmada ilahiyat fakültesi öğrencilerinin değer tercihleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; cinsiyet ve bölüm farklılığı gençlerin değer tercih sıralamalarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik durumları, eğitim öğretime devam ettikleri sınıf ve dine önem verme düzeyleri ise aralarında anlamlı farklılıklar oluşturmamaktadır.

Aydın (2003) tarafından yapılan "Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği" adlı araştırmada gençlerin değerleri nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Türk toplumunda değerler, genel kanının aksine, her haliyle modern toplumdan geleneksele bir değişim geçirmemektedir. Bir toplumsal seçicilik doğrultusunda gelişmektedir.

TESEV (2005) tarafından yapılan "Üniversite Gençliği Değerler Araştırması" adlı çalışma 27 farklı üniversitedeki farklı 7 fakültede gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 2220 öğrenciye ulaşılmıştır. Araştırmada sosyal değerlerin alt boyutları olarak hoşgörülü olmak, ayrımcılık

yapmamak, sosyal farklılaşma, dindarlık, aylak zaman ve güven alt boyutları belirlenmiştir. Ayrıca ahlaki değerler, sosyal destek değerleri (yardım, paylaşım), bağımsızlık ve itaat, etkenlik ve edilgenlik de ayrı birer bölüm olarak ele alınmıştır. Bu alt boyutlar ile ilgili ifadeler yazılmış ve bu ifadelere katılma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

1. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu Allah'a, kadere, şansa ve bilime inanmaktadır.

2. Çalışmanın anlamı konusunda kız öğrenciler çalışma ahlakı ve dürüstlük boyutunu, erkek öğrenciler ise statü sahibi olma boyutunu vurgulamaktadır.

3. Kız öğrenciler yaşama ve canlıya saygı ile özel hayatın korunması konusunda daha hassastırlar.

4. Sosyal değerler içerisinde kız öğrenciler ayrımcılık yapmama değerine önem verirken erkek öğrenciler, sosyal farklılaşma, dindarlık ve güven değerlerine önem vermektedir.

5. Gençler en fazla ailelerine önem verirken en az evrensel normlara aykırı değerleri benimsediklerini vurguluyorlar. Dini ve milli değerlere önem vermek ise orta derecede önemsenen değerler içinde yer almaktadır.

6. Kadın erkek ilişkileri konusunda erkek öğrenciler erkek egemenliğini ve geleneksel aile yapısını önemli olarak görürken, kız öğrenciler demokratik aile yapısına önem vermektedir.

7. Kız öğrenciler erkek öğrencilere göre yardım faktörünü daha fazla önemsemektedirler.

**Örgüt değerleri.** Değerler sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de gelişmektedirler (Aydın, 2001). Örgütsel düzeyde değerler, örgüt kültürü fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald ve Gandz, 1991 Akt. Sağnak, 2004). Bu anlamda örgütler de aynı insanlar gibi, değerlere ve bu değerlerin oluşturduğu bir değerler sistemine sahiptir. Birçok örgütte örgüt üyeleri kabul edilebilecek ya da kabul edilemeyecek örgütsel davranışlar hakkında algıya sahiptirler (Pang, 1994).

Bir örgütün kültürünü anlayabilmek ve örgüt üyelerinin değer davranışlarını kavrayabilmek için, örgüt üyelerinin algılarını, düşüncelerini ve duygularını belirleyen bilinçaltında kalan varsayımları incelemek gerekmektedir. Çünkü değerler, örgütün karakterini belirlemekte, çalışanlara, misyon ve aidiyet duygusu sağlamak (Hoy ve diğerleri, 1991, 6) ve yöneticilerin davranışlarına rehberlik yapmaktadır (Irby, Brown ve Yang, 2006). Ayrıca çalışanların değerleri ve yönetsel değerler özellikle, örgütsel performans ile ilgili görülmektedir (Connor ve Becker, 1979, 71). Çünkü örgüt değerlerinin kaynağı, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Kısaca değerler, örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Değerler, çoğu zaman belirsiz olarak kullanılan kavramlardır. Ancak bir örgütteki karar verme süreçlerinin çözümlenebilmesi için ilk önce o örgütteki amaçların ve değerlerin ne olduğunun saptanması gerekmektedir. Bireylerin değerleri, karar verme süreçlerinde birincil öneme sahiptir (Clemen, 1996, 19). Örgütün temel değerleri, örgütün temel felsefe ve ideolojisinin anlatımıdır (Clark, 1992, 202). Değerler, genellikle örgüt üyelerince açık olarak ve doğrudan ifade edilirler. Değerler ve inançlar, temel varsayımlar ile karşılaştırıldığında, değerler daha ölçülebilir, test edilebilir ve doğrulanabilir niteliklerdir (Shaw ve Reyes, 1992, 296). Deal ve Kennedy (1982) değerleri bir örgütün temel kavram ve inanları olarak tanımlamakta ve değerlerin örgüt kültürünün kalbi olduğunu belirtmektedir (Akt. Gizir, 2003). Bu anlamda değerler tüm çalışanlara ortak bir yön vermekte ve günlük davranışlara rehberlik etmektedir.

Örgütsel düzeyde değerler örgüt üyelerinin farklı durumlar, roller, nesnelere ve insanlar hakkındaki değerlendirmelerdir. Değerler örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır. Değerler örgütü tanımlar, amaçlarını belirler ve başarı ölçütlerinin temelini oluştururlar. Bir bakıma değerler, örgütsel kuralları belirleyen, örgüt üyelerinin eylemlerini düzenleyen güçlü paradigmalardır (İpek, 1999).

Örgütsel değerler örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturmakta, örgütü tanımlamakta, örgütün amaçlarını belirlemekte ve başarı ölçütlerinin temelini oluşturmaktadır (İpek, 1999). Değerler bir bakıma örgütsel kuralları belirleyen ve örgüt üyelerinin eylemlerini düzenleyen güçlü paradigmalardır (Fairholm, 1994, 15). Örgütlerin kültürel değerleri toplumun inançlarına dayanmaktadır. Örgüt toplumun kültüründen çalışanları eliyle getirdiği bu değerleri kendi içinde işleyerek, özümleyerek, geliştirerek kendine mal etmektedir (Başaran, 1982). Bir örgütte, çalışanların büyük çoğunluğunca inanılan değerlere *öz değerler* denir (Başaran, 1998). Öz değerlerin bir diğer özelliği de evrensel olmalarıdır.

Örgütün edindiği törel, dinsel değerler, çalışanın örgüte bağlanmasını, yönetimin kolay işlenmesini, üretimin daha nitelikli, nicelikli olmasını, örgütün programlarının desteklenmesini, çalışanın daha özverili olmasını sağlar (Katz ve Kahn, 1977). Grup üyelerinin iş değerlerinde (örgütsel değerler) fikir birliği aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Mannix, Thatcher ve Jehn, 2001, 296):

1. Grup güçlü bir kültür oluşturur.
2. Grup üyeleri arasındaki uyumu artırır.
3. Gerilimi azaltır.
4. Cazibeyi artırır.
5. Çatışmaları engeller.
6. Görev çatışmalarını engeller.
7. Takım performansını artırır.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü grup üyelerinin örgütsel değerlerde fikir birliği sağlaması güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasından görev çatışmalarının engellenmesine kadar birçok sonucu ortaya çıkarmaktadır. Şekil 4'te örgüt değerlerinde fikir birliği sağlanmasının süreci ve sonucu ile ilgili bilgiler yer almaktadır.



Şekil 4. Örgüt Değerlerinde Fikir Birliği, Grup Süreci ve Performans

**Kaynak:** Mannix, E. A., Thatcher, S. & Jehn, K. A. (2001). Does Culture Always Flow Downstream? Linking Group Consensus and Organizational Culture. **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**. (Edt: C. L. Cooper, S. Cartwright, P. C. Earley). 289–306. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Şekil 4'te de görüldüğü gibi grup değerlerinde fikir birliği sağlanması, güven duygusunu ve saygıyı artırmakta, grup üyeleri arasındaki rekabetçiliği azaltmakta ve performansı artırmaktadır (Mannix, Thatcher ve Jehn, 2001, 299).

Örgüt değerleri denildiği zaman akla gelen kavramlardan birisi de meslek değerleridir. Meslek değerleri bir meslekte beklenen doyum türlerinin sıralanmasını ifade etmektedir (Kuzgun, 2000). Zytowski'ye (1970) göre meslek değerleri bireye, duyuşsal yönelişi (birinci psikolojik gereksinimi) ile bu gereksinimi giderebilecek dışsal nesne grupları arasındaki bağlantıyı kuran bir kavramlar takımıdır (Akt. Kuzgun, 2000). Meslek değerleri hem meslek görevleri hem de bu görevlerin yürütüldüğü ortam ve sağlanan kazanç, ödül ve bunun gibi sonuçlardan kaynaklanan doyumlarla ilgili bir kavramdır. Meslek değerlerine örnek olarak şunlar verilebilir: Yeteneği kullanma ve geliştirme, yaratıcılık, ilgileri geliştirme, değişiklik, kazanç, düzenli ve kararlı bir yaşam sürme, sosyal güvence, ilerleme, ün-şöhret sahibi olma, risk alma, liderlik, bağımsızlık, işbirliği, toplumsal saygınlık, yarışma (Kuzgun, 2000).

Yukarıda yer alan değerlerde de görüldüğü gibi bunların bir kısmı daha çok meslek, bir kısmı daha çok iş ile ilgilidir. Mesleki etkinlikler ile ilgili değerler, alanyazında *Meslek Değerleri*, iş ortamı ile ilgili değerler ise *İş Değerleri* olarak ele alınmaktadır. Ancak meslek değerleri ile iş değerlerini kesin sınırlar ile birbirinden ayırmak olanaklı değildir. Meslek değerleri iş değerlerini de içine alacak kadar kapsamlıdır (Kuzgun, 2000).

Kuzgun'a (2000) göre meslek değerleri hem mesleğin içerdiği etkinlikler hem de o etkinliklerin yapıldığı ortam ve edinilen kazançla ilgili doyumlari ifade ederken, iş değerleri daha çok iş ortamı ile ilgili doyumlari ifade etmektedir. Meslek değerleri iç kaynaklı ve dış kaynaklı olarak ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklı değerler yetenekleri geliştirme, yaratıcılık, ilgi çekici iş etkinlikleri gibi işin özü ile ilgili değerlerdir. Dış kaynaklı değerler ise kazanç, iş güvencesi, takdir, ödül ve bunun gibi değerlerdir. Bu değerler işyerinin koşullarından daha çok etkilenen doyum kaynaklarını oluşturmaktadır.

Meslek değerleri meslek gruplarına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bir meslek grubu için çok ön sıralarda yer alan bir değer diğer bir meslek grubu için son sıralarda yer alabilmektedir. Allport ve arkadaşlarının hazırladıkları anket ile bireylere sorulan sorularla bireylerin verdikleri yanıtlara göre çeşitli mesleklerle ilgili bir değer sıralaması yapmışlardır. Aşağıdaki şekilde Allport ve arkadaşlarının yapmış olduğu, farklı meslekler ile ilgili değer sistemlerine yer verilmiştir.

<b>Rahipler (Din Adamları)</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Bilim İnsanları</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dini</li> <li>— Sosyal</li> <li>— Estetik</li> <li>— Politik</li> <li>— Kuramsal</li> <li>— Ekonomik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ekonomik</li> <li>— Kuramsal</li> <li>— Politik</li> <li>— Dini</li> <li>— Estetik</li> <li>— Sosyal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kuramsal</li> <li>— Politik</li> <li>— Ekonomik</li> <li>— Estetik</li> <li>— Dini</li> <li>— Sosyal</li> </ul>

Şekil 5. Allport ve Arkadaşlarının Değer Sıralaması

**Kaynak:** Taqiuri, R. (1967). Purchasing executive general manager or speciality. **Journal of Purchasing**, Ağustos, 16–21. Aktaran: Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yukarıda da görüldüğü gibi din adamları en önemli değer olarak dini değerleri görürken, en son sırada ekonomik değerleri görmektedir. Buna karşı yöneticiler ise, ekonomik değerleri birinci sırada görürken, son sırada sosyal değerleri, bilim insanları ise ilk sırada kuramsal değerleri, son sırada ise sosyal değerleri görmektedirler.

Bu konu ile ilgili olarak Türkiye’de de bir takım araştırmalar yapılmıştır. Örneğin Sanay ve arkadaşları (1962) tarafından yapılan “Değerler



Araştırması” Türkiye’de meslek değerleri ile ilgili olarak yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır. Araştırmada lise öğrencilerinin % 44’ünün serbest meslekleri, % 23’ünün eğitimle ilgili meslekleri ve % 11’inin yönetim ve politika ile ilgili meslekleri saygın olarak belirttikleri, buna karşılık, öğretmen okulu öğrencilerinin % 65’inin eğitimciliği, lise öğrencilerinin % 56’sının, ticaret lisesi öğrencilerinin % 42’sinin serbest meslekleri en saygın meslek olarak algıladıkları bulunmuştur (Akt. Kuzgun, 2000).

Super ve Bohn (1971) çeşitli alanlarda okuyan öğrencilerin meslek değerlerini saptamak üzere yaptıkları araştırmada, bireylerin meslek değerleri ile onların izledikleri program türü arasında da bazı ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir (Akt. Kuzgun, 2000).

Kuzgun (1977) lise öğrencilerinin meslek değerleri konusunda yaptığı araştırmada öğrencilerin değerler sıralamasında yetenek ve ilgilere uygunluk değerlerine ön sıralarda, toplumsal saygınlığa son sırada yer verdiklerini saptamıştır (Kuzgun, 2000).

Güney (1984) yaptığı araştırmada, meslekleri ve gerektirdiği meslek değerlerini açıklayan bir rehberlik programı sonunda deneklerin değerler sıralamasını daha önce seçtikleri mesleklere uyduracak şekilde değiştirdiklerini gözlemiştir (Akt. Kuzgun, 2000).

### **Yönetimde Değerlerin Yeri**

Örgütteki çalışanlar, toplu yaşamın, işbölümünün ve karşılıklı dayanışmanın bir gereği olarak, kendilerine özgü kültürel değerler ve toplumsal kurallar geliştirirler. Bu kültürel değerler ve toplumsal kurallar, genelde örgütün içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerine ve toplumsal kurallarına uygunluk göstermektedir (Başaran, 2000b).

Yöneticilerin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altındadır. Ekonomik değerlere güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgulayacaktır. Toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün

büyümesinden çok, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkaracaktır (Aydın, 2001). Yöneticilerin eylemlerini belirleyen tek değişken değerler değildir. Ancak değerler, yöneticilerin eylem ve kararlarının en önemli belirleyicilerinden biridir.

Değerler ve normlar, bir örgütte, çalışan seçme, ödül-ceza, performans değerlendirme, yönetici, çalışan ilişkileri, iletişim, liderlik, çatışma gibi birçok konuyla yakından ilgilidir. Law, Walker, ve Dimmock'a göre (2003, 498) son araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, yönetim problemlerinin çözümünde ve karar süreçlerinde, değerler çok önemli rol oynamaktadır. Değerler, bir grup insanın arasında gezinen ve onları tıpkı mıknatısa yapışan parçacıklar gibi bir araya getirip sıraya dizen fenomenlerdir. Değerler, insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten, bir araya getiren öğelerdir (Blanchard ve O'Connor, 1998).

Kişisel ve toplumsal değerlerin bir alt kategorisi olan yönetsel değer sistemleri genellikle ulusal kültürün bir yansımasıdır. Ulusal kültür, çocukluktan başlayarak öğrenilen değerleri, inançları ve varsayımları kapsamakta ve bir insan topluluğunu diğerlerinden ayırt edilmesine olanak sağlamaktadır (Dicle ve diğerleri, 2001).

Alanyazında değerler ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili çalışmalara az rastlanmaktadır. Örneğin Zald (1963) örgütsel performansın öngördüğü belirlemeye çalışmıştır. Sikula (1971) bireyleri bireysel amaçları ile savundukları değerler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. DeSalvia ve Gemill (1971) iktisat öğrencilerinin sahip oldukları değerler ile onların yöneticilerinin sahip oldukları değerleri karşılaştırmaya çalışmıştır. Hage ve Dewar (1973) seçkin değerler ile örgütsel yeniliklerin göstergeleri olarak örgütsel yapıyı karşılaştırmıştır (Akt. Connor ve Becker, 1979, 76).

England ve Lee (1974) liderlerin performansında doğruluk, iyilik ve önem gibi değerlerin etkili olduğunu ve bununla ilgili altı neden olduğunu

belirtmektedir. Bu altı neden liderlerin sahip oldukları değerlerin etkilediği konuları içermektedir ve şunlardır (Akt. Mass, 1990, 140):

Liderlerin sahip oldukları değerler;

1. Liderlerin karşı karşıya kaldıkları olaylara ve problemlere bakış açısını etkilemektedir,
2. Liderlerin, problemlere ilişkin kararlarını ve çözüm önerilerini etkilemektedir,
3. Liderlerin diğer kişiler ve gruplar ile olan ilişkilerine, böylelikle kişiler arası ilişkilere bakış açısını etkilemektedir,
4. Liderlerin örgütsel ve bireysel başarılarla ve bunun yanı sıra bu başarılarla nasıl ulaşıldığına ilişkin bakış açısını etkilemektedir,
5. Liderlerin etik ya da etik olmayan davranışları ayırt etmesine yardımcı olur,
6. Liderlerin örgütsel amaçları ve baskıları onaylamasının ya da karşı koymasının derecesini belirler.

Yönetim ile ilgili eylemlere bağlı değerlerin ortaya çıkarılması için gerekli olan en iyi yol, özellikli olaylar ile ilgili olarak örgüt üyelerinin gösterdikleri değerlerin saptanmasıdır. Drake (1973) grup kararlarının yararlı olması ile kararı alan bireylerin sahip oldukları değerlerin benzer olması arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Akt. Connor ve Becker, 1979, 78). Karar verme sürecinin dışında kalan örgütsel yaşamdaki diğer yönetim eylemleri de örgüt üyelerinin değerleri tarafından etkilenmektedir. Hesel (1971) öğretmenlerin değerleri ile öğrenci kontrol yaklaşımları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Akt. Connor ve Becker, 1979, 78).

Türkiye’de bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan birisi Atay (2003) tarafından yapılan “Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmadır. Araştırmada Türk yönetici adaylarının, dini tercih, dindarlık düzeyi ve siyasi tercihlerine göre, aralarındaki farkları incelemiştir. Araştırmacı, araştırmasını işletme alanında yüksek lisans ve doktora yapan öğrenciler ile yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre, yönetici adaylarının, dini tercih, dindarlık düzeyi ve siyasi

tercih açılarından farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Kendisini İslam dininden gören katılımcılar, sosyal güç sahibi olmak, toplumsal düzen, kibar olmak, ulusal güvenlik, geleneklere saygı, sosyal saygınlık, otorite sahibi olmak değerlerinde, hiçbir dine mensup olmayanlara oranla anlamlı düzeyde yüksek puanlar almışlardır. Hiçbir dine mensup olmayanlar ise eşitlik ve yaratıcılık temel değerlerinde, İslam dininden olanlara oranla daha yüksek puanlar almışlardır. Araştırmada, amaç değerler ile dindarlık düzeyleri arasında, sosyal güç sahibi olmak, bağlılık duygusu, toplumsal düzen, ulusal güvenlik, kendisine saygılı olmak, geleneklere saygı, sosyal saygınlık, otorite sahibi olmak değerlerinde fark bulunmuştur.

Arslan (2003) ise yaptığı araştırmada Türkiye’de İslam ve çalışma ahlakı değerleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; geleneksel Protestan ahlakı ile İslam ahlakı arasında önemli benzerlikler ve kesişmeler olduğu bulunmuştur.

Değerlerin örgütsel yaşamda bu derece etkili olduğunun vurgulanmasına rağmen, okul yöneticiliğinde, aşırı bir şekilde bilimsel yönetim anlayışının hakim olduğu ve okul yöneticiliği ile ilgili birçok teknik ve değer in iş-endüstri dünyasından alındığı görülmektedir (Gamson, 2004, 137). Örgütsel yaşamda değerlerin etkili olduğu konulardan biri de örgütsel sosyalleşme konusudur.

### **Değerler-Sosyalleşme İlişkisi**

Değerler, örgüt üyelerinin sosyalleşmesinde ve değerlerin paylaşılmasında da önemli bir yere sahiptir (Pang, 1998, 23). Wiener (1982) sosyalleşmeyi, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Akt. Balay, 2000). Örgütsel sosyalleşme örgüt ve çalışanlar arasında bir etkileşimdir. Bu etkileşim yoluyla çalışan, örgüt ya da üyesi olduğu bir grubun değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenmektedir (Balci, 2000a).

Bireyin örgütsel sosyalleşme sürecindeki öğrenmesi o örgütteki değer, norm ve davranış kalıpları ilgilidir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli bir kısmının, bireyin içine girdiği örgüt ya da grubun değerlerini öğrenmesi olduğu söylenebilir. Buna göre değerlerin sosyalleşme sürecinde de çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bireylerin tutum ve davranışlarının onun sosyal çevresi ve değerlerince etkilendiği düşünüldüğünde sosyalleşme sürecinde değerlerin önemi bir kat daha artmaktadır. Çünkü birey-örgüt uyumunda da değerler önemli bir yer tutmaktadır. Birey-örgüt uyumu örgütün değer kalıpları ile bireyin değer kalıpları arasındaki uygunluk olarak tanımlanabilir (Balcı, 2000a).

Liderler ve gelenekler örgütteki değerlerin kaynağıdır. Değerler, kişisel olarak içselleştirilmiş içsel ödüllendirici ve paylaşılmış varsayımlardır (Hartley, 1992 Akt. Balcı, 2000a).

### **Okul-Değer İlişkisi**

Toplumsal açık bir sistem olan eğitim sistemi, sürekli olarak çevresinin ekonomik, toplumsal, siyasal, yönetsel, bilimsel her türlü etkisi altındadır. Toplumun sahip olduğu kültürel yapı eğitim sistemini etkilemektedir (Ataklı, 1999). Kültürün bir ögesi olarak değerler, gerek bireysel düzeyde gerek toplumsal ve örgütsel yaşamda insanla ilgili durumların kalbi niteliğindedir. Değerler bireylerin yaşamlarını yönlendiren motorlar gibidir. Ayrıca değerler, eğitim kalbinde de yer almaktadır (Everard, 1995, 131).

Okul kültürü, değer tercihlerini ve önceliklerini, etkilerini, farklılıklarını yansıtmaktadır. Kültürel yaşam gerçekte okulda inşa edilmektedir. Okul gerçekliği, çalışanların, öğrencilerin, iç çevrenin, dış çevrenin, önceliklerin, yapıların, uygulamaların, programların belirlenmesi ve biçimlerin, bu işi diğer bir okuldan daha iyi nasıl yapabileceğimin cevabıdır (Evans, 1995, 106).

İnsan, değer oluşturan, yaşama anlam ve değer katma eğiliminde olan bir varlıktır. Her örgütte olduğu gibi okul yaşamında da değerler geniş bir yer tutmaktadır. Değerler aynı zamanda eğitim sürecinde de önemli bir yere

sahiptir (Şişman ve Turan, 2004b). En genel anlamda eğitim, yürürlükteki değerlerin, bilgilerin ve hünelerinin yetişen kuşaklara iletilmesi, kazandırılması (Ozankaya, 1999) olarak tanımlanmaktadır ki bu tanım bile okullar ile değerler arasındaki ilişkiyi çok iyi açıklamaktadır. Eğitim kurumları bireylerin ve toplumun değerler sisteminin korunmasında veya değiştirilmesinde en etkili araçlar olarak görülmektedir.

Bir okulda değerler, karar verme, çalışanları seçme, ödül-ceza, performans değerlendirme, insan ilişkileri, iletişim, işbirliği, liderlik, çatışma ve benzeri birçok konuyla yakından ilgilidir (Şişman ve Turan, 2004b). Okulların değer aktaran örgütler olması, okul yönetiminin bunlara önem vermesinin gereğini ortaya koymaktadır (Çelik, 2004). Son yıllarda meydana gelen gelişmeler ışığında okulların, belki organik-durumsal bir yapılanması gerekli olacaktır. İşte bu türden bir yapılanma okulun sembollerle, değerlerle yönetimini gerektirmektedir. Eğitim çalışanlarının kendilerini eğitim hizmetlerine adanmaları, örgütle bütünleşmeleri ancak sembol ve değerlerle yönetimi gerekli kılacaktır (Balci, 2000b). Bu bağlamda okul yöneticilerinin iyi birer değer yöneticisi olmaları gerekmektedir. Evans'ın da (2000) belirttiği gibi güçlü değerleri ve okula ilham verecek güdülenmesi olmayan liderler ya da yöneticiler pasif liderlik sergilemektedirler. Ancak, kültürel değerler, okulla ilgili tüm öğelerde yer aldığından ve eylemlere yön verdiği için mutlaka dikkate alınmalıdır. Rasyonel olarak açıklanamayacak olan birçok davranışın temelinde kültürel değerlerin bulunduğu düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin birer lider olarak değerlere çok önem vermelerinin gereği bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda okulların örgütsel yaşamında, birer eğitim lideri olarak okul yöneticilerinin de okullara ilişkin değerlerinde değişiklikler olmuştur. Son yıllarda ortaya çıkan yeni değerlere örnek olarak şunlar verilebilir (Patterson, 1993; Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 2003, 27):

1. Yeni düşüncelere ve katılıma açıklık,
2. Farklı bakış açılarına karşı hoşgörü,
3. Stratejik hatalara karşı hoşgörü,

4. Temel varsayımların sorgulanması,
5. Eleştirel düşünme,
6. Çalışanların egemenliği,
7. Birbirine bağlı olma,
8. Çatışmaya açıklık,
9. Hatalara açıklık.

Yukarıda da görüldüğü gibi son yıllarda yaşanan gelişmeler sonucunda okul yöneticilerinin okullara ilişkin değerlerinin, yeni düşüncelere açıklıktan bağlılığa, hoşgörüden eleştirel düşünmeye kadar geniş bir yelpazede değerlendirildiği görülmektedir. Burada asıl önemli olan bu değerlerin altında paradigmatik bir dönüşümün bulunmasıdır. Çünkü okullarda yeni düşüncelere açıklığa, farklılığa, insan doğasına ilişkin temel varsayımlardaki değişikliklere, eleştirel düşünmeye, eleştirel düşünebilen bireyler yetiştirilmesine, çalışanların yönetime katılmasına, örgütte bağlılığa yapılan vurgunun arttığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yönetim şekilleri, yöneticilerin değerleri, okul problemlerinin yönetimi, bakışa açıları ve yönetim sonuçları arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Law ve diğerleri, 2003, 499). Bu anlamda değerler, doğrudan ya da dolaylı olarak problem çözme sürecini etkilemektedir. Değerlerin doğrudan etkisi, okul yöneticisinin eylemlerinde, söylemlerinde gözlenebilir. Dolaylı etki ise problem çözmedeki dışsal faktörlerde gözlenebilir. Burada değerler filtre görevi görmektedir (Law ve diğerleri, 2003, 500).

Sosyal sermaye, güvenilirlik ve saygı gibi sosyal değerlerin toplamıdır. Okuldaki öğretmenlerin mesleki topluluğunun değerleri büyük oranda tanınmasına rağmen, liderlerin yani okul yöneticilerinin değerleri nasıl oluşturduğu ya da desteklediği ile ilgili bilgiler azdır (Halverson, 2003). Okulları geliştirmek için, değerlerin kültürel ve informal dünyasını, normları ve okuldaki varsayımları incelemek gerekir. Okulların yapılarının derinliğini ya da temelini anlayabilmek için, onların kültürlerini ve değerlerini anlamak gerekmektedir (Pang, 2000).

Okul-değer ilişkisi ile ilgili önemli konulardan biri de eğitim felsefesi ile ilgili olarak farklı felsefi bakış açılarının okul-değer ilişkisine nasıl baktıklarıdır. Burada idealist, pragmatist, varoluşçu felsefenin ve Frankfurt Okulu'nun bakış açıları kısaca verilmeye çalışılmıştır.

*İdealistler*, evreni, evrensel ve sonsuz kavramları ile tanımladıkları için, değerleri de değişmeyen ve bütün insanlara uygulanabilir ilkeler olarak görmektedirler (Büyükdüvenci, 1987; Sönmez, 1998; Gutek, 2001; Akbaba-Altun, 2003).

*Pragmatistler*, ise idealistleri tersine, değerlerin zamana, yere ve duruma bağlı olduğunu, dolayısı ile de göreceli olduğunu iddia etmektedirler. Onlara göre evren sürekli olarak değişmektedir, buna bağlı olarak değerler de değişmek zorundadır (Büyükdüvenci, 1987; Sönmez, 1998; Gutek, 2001; Akbaba-Altun, 2003).

*Varoluşçulara* göre, genel düşüncelerine paralel olarak bireye ve onun seçimlerine vurgu yapmaktadırlar. Yani bireylerin özgür seçimleri ile değerleri oluşturmaları gerektiğini ileri sürmektedirler (Büyükdüvenci, 1987; Sönmez, 1998; Gutek, 2001; Akbaba-Altun, 2003).

*Frankfurt Okulu taraftarları*, değerlerin toplumda var olan güce göre oluşturulduğunu ve oluşturulan bu değerlerin bazılarını güçlü kılarken, diğerlerini de güçsüz kıldığını öne sürmektedirler. Buna bağlı olarak çağdaş toplumlarda eğitim kurumunu da kapsayan kurumların, gücü elinde bulunduran grupların iktidarı altında olduğunu ve bu gruplar güçlerini kullanarak kendi bilgi, inanç ve değerlerini gücü daha az olanlara aşıladıklarını savunmaktadırlar (Slater, 1998; Kızılcılık, 2000; Akbaba-Altun, 2003; Şişman ve Turan, 2004b).

### **Okulların Değer Üretme İşlevi**

Okulların temel iki amacı, akademik açıdan başarılı ve temel değerleri benimsemiş bireyleri yetiştirmektir (Ekşi, 2003). Temel değerleri benimseme



anlamında okulun asli görevi, sosyal yapıyı ve mevcut durumu sürdürmek değil, çocuklara eleştirel bilinç ile erdemliliği öğretmektir (Giroux ve McLaren, 1989). Okulların toplumsal işlevlerini toplumun kültürünü aktarma, toplumun kültürünü değiştirme ve toplumsallaşma (Uras, 2002) olarak sıralamak olanaklıdır.

Aslında bu kavramlar iç içe geçmiş kavramlardır. Okul toplumun kültürü aktarırken diğer taraftan da bireyi sosyalleştirmektedir. Okuldaki sosyalleşme süreci büyük oranda formal eğitime dayanmaktadır. Ayrıca okuldaki öğretmeni, arkadaşları ile etkileşim içinde olan çocuk, bu etkileşimler sırasında ortaya çıkan informal eğitim yolu ile de kültürü öğrenmeye devam etmektedir (Uras, 2002).

Okuldaki birçok etkinliğin kültürle yakından ilgili olması, öğrenci ve öğretmenlerin etkilenmesinde ağırlıklı olarak kültürel öğelerin kullanılmasını daha yararlı bir hale getirecektir (Bates, 2001a).

Bir örgütün iklim ile kültürü hem biçimsel örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978).

Örgütte çalışmaya başlayan bireyler kendi inanç, değer, düşünce sistemi, yargı ve davranış kalıplarını örgüte taşıırken, örgüt içinde katıldıkları gruplar da çalışanların davranış ve düşünce kalıplarını etkileyerek değiştirmektedirler. Böylece zaman içinde tekrarlanan alışkanlık, tutum ve davranış kalıpları yerleşirken çalışanların oluşturup benimsedikleri etik değerler onların tutum ve davranışlarında temel yol göstericiler olmaktadır (Ceylan, 1998; Pehlivan, 1998).

Temel değerlerin kazandırılması amacı, Milli Eğitim Temel Kanunu ve ders programlarının amaçları incelendiğinde de açıkça görülmektedir. Milli Eğitim Temel Kanunu'nun başlangıcında milli eğitimin amaçları arasında, *“ahlaki, manevi değerleri benimseyen, beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu*

*bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere sahip kişiler yetiştirmek”* amacı yer almaktadır (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Türk Eğitim Sisteminin bu şekli ile genç kuşaklara, manevi ve kültürel değerleri kazandırmak yönünde bir amacı olduğu söylenebilir. Ancak Ertürk'e göre (1981) varolan yasalarda tanımlanan değerler tam anlamıyla açıklığa kavuşturulmamıştır. Başarı, çok çalışma, verimlilik, maddi rahatlık, ahlak, insancılık, ilerleme, bilim, bireysellik, eşitlik, özgürlük, vatanseverlik, demokrasi gibi ideal toplumdaki ilişkileri düzenleyen kavramların çözümlenmesi yapılamamıştır (Akt. Turan, 2000).

Getzel ve Guba (1957) yaptıkları çalışmada okuldaki değerleri iki boyuta ayırmıştır. Okulun kabullendiği değerler ve öğretmenlerin kişisel değerleri. Okul kültürünü anlayabilmek için, sadece okuldaki örgütsel değerleri belirlemek yetmez aynı zamanda öğretmenlerin bireysel değerlerinin de belirlenmesi gerekmektedir (Akt. Pang, 1998, 24).

Öğretmenler, okulda, sahip oldukları kurallar, değerler ve davranış standartları olan birer sosyal grupturlar ve okulun değerler sisteminde hâkim ögedirler. Değerler öğretmenlerin tutumlarını, davranışlarını ve eylemlerini etkilemektedir (Maslowski, 2001, 5).

Okul kültürü, okulun üyelerince paylaşılan temel varsayımlar, normlar ve değerler ve kültürel artefaktlar olarak kavramlaştırılabilir (Maslowski, 2001, 9). Okullar için örgütsel değerler ise, okulun üyelerinin çoğu tarafından kabullenilen genel değerlerdir (Pang, 1994).

### **Değerlere Göre Yönetim**

Tüm çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları başkalarıyla paylaşmaya gereksinme duymaktadırlar. Bu, çalışanların bağlanma ve birlik olma gereksinimlerini karşılamak için gerekli görülmektedir. Bu anlamda bu bağlanma ve birlik olma gereksinimine bağlı olarak çalışanların değerlerine ve diğer özelliklerine duyarlı olunması yani örgütlerin değerlere göre yönetilmesi gerekmektedir.

İnsan değerlerinin yönetimi, örgütlerin değerlendirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Burada eylemi yapan yönetim, değıştirici ise değerlerdir (Fitz-enz, 1990, xiii). Ancak burada kast edilen örgüt çalışanlarının değerlerinin yönetilmesi, değerlerine yön verilmesi ya da bunların değıştirilmeye çalışılması değildir. Burada önemli olan okulların örgütsel değerlerinin ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin farkında olunması, yönetimde değerlerin dikkate alınması, değerlere karşı duyarlı olunması, çalışanları güdülenmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin örgütlerini örgütsel değerlere göre yönetmesidir.

Değerlere göre yönetim, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye adanmış olan yönetim stilleri ile ilgilidir. Değerlere göre yönetim, işlevsel yaklaşım ve değer kavramından kaynaklanan önceki yöntemleri geliştirmektir. Bu anlamda değerlere göre yönetimin üç temel ilkesi vardır (Institute of Value Management, 2001):

1. Örgüt değerlerine farkındalığın sürdürülmesi, değerlerin değerlendirilmesi ve ölçülmesinin bir sisteme bağlanması ve bunların kontrol edilmesi ve denetlenmesi.

2. Örgütsel yaşamda herhangi bir sorun yaşandığında, çözüm yollarını araştırmadan önce örgütsel hedeflerin merkeze alınması.

3. Yenilikçi ve pratik sonuçların maksimize edilmesi amacıyla anahtar işlevleri sağlayıcı görevlerin merkeze alınması.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü gibi değerlere göre yönetim, örgüt değerlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesini ve bu değerlere olan farkındalığın artırılmasını içermektedir. Değerlere göre yönetim ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlar arasında değerlerle yönetim, değere dayalı yönetim ve değer merkezli yönetim gibi kavramlar bulunmaktadır. Değerlere göre yönetimin aşağıdaki süreçlerde yararlar sağladığı düşünülmektedir ([www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)):

1. Ortak misyon ya da iş felsefesi,
2. Ortak strateji,
3. Ortak yönetim,
4. Ortak kültür,
5. Ortak iletişim,
6. Ortak örgüt,
7. Karar süreç ve sistemleri,
8. Performans yönetim sistem ve süreci,
9. Ödüllendirme süreç ve sistemi.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü gibi değerlere göre yönetim büyük oranda ortak amaç ve ortak değerler ile ilgilidir. Değerlere göre yönetimin, örgütün misyonundan stratejisine, yönetiminden karar süreçlerine kadar geniş bir alanda örgüt ile ilgili her konuda yararlar sağladığı düşünülmektedir. Sayles'e göre (1981, 190) günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanların tutumlarına ya da değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticilerdir. Ayrıca Çelik'in de (1997) belirttiği gibi başarılı örgütler değer sistemleri aracılığıyla yönetilmektedir ve değer sistemleri yerleşmiştir.

Yönetimde ve yöneticilikte bu derece önemli olan değerler sadece yönetimde değil yönetim ile ilgili diğer alanlarda da karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birisi de insan kaynakları yönetimidir. Fitz-enz (1990) insan kaynakları yönetiminin artık değerler etrafında şekillenmesi gerektiğini, günümüzde artık geçerli olanın, "insan kaynakları yönetimi" yerine "insan değerlerinin yönetimi" olduğunu ve örgütlerin insan kaynaklarını buna göre geliştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedir.

Değerlere göre yönetim ya da değere dayalı yönetim, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgüt içinde ortak bir ruh oluşturabilecek en önemli faktör değerlerdir. Değerlere göre yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi, insanların ussal

olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır (Çelik, 2000). Bu anlamda değer yönetimi her şeyin sayısallaştırılabilirliği, ölçülebilirliği oranında değerli olduğu anlayışını da yıkmıştır.

Değerlere göre yönetim anlayışı, her insanı diğerinden ayıran kendine özgü düşünce ve beklentileri olan varlıklar olarak değerlendirmektedir. Bu gereksinimi dile getiren araştırmacılar beklentilere karşılık verecek yeni yaklaşımların gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlar, bilimsel yaklaşımdan öte insani yanı ağır basan yönetim kuram ve uygulamalarında, beklentilere karşılık verecek inanç sistemi ve değerleri dikkate alan yaklaşımların araştırılması gerektiğine vurgu yapmakta, yapısalcı analizlerin yerine kullanılan dil ve anlamların araştırılması gerektiği belirtilmektedir (Beck ve Murphy, 1992). Bu çalışmada Blanchard ve O'connor'ın (1998) değerlerle yönetim anlayışı eğitim kurumlarına uyarlanmaya çalışılmıştır. Blanchard ve O'connor'ın değerlerle yönetim anlayışı başlıca üç aşamaya ayrılmıştır. Bunlar (Blanchard ve O'connor, 1998, 35):

1. Örgütün misyon / amaç ve değerlerinin belirlenmesi.
2. Örgütün misyon ve değerlerinin ifade edilmesi.
3. Örgütün günlük etkinliklerinin misyon ve değerler ile bütünleştirilmesi.

Yukarıda da görüldüğü gibi bu anlayışın özünde, değerlerin belirlenmesi, ifade edilmesi ve günlük etkinlikler ile bütünleştirilmesi yani yönetimde değerlerin hayat geçirilmesi bulunmaktadır. Bu çalışmada birinci ve ikinci aşamalar için, veri toplama aracından elde edilecek olan örgütsel değerler ile ilköğretim okullarının örgütsel değerleri belirlenmiş olmaktadır. Veri toplama aracının, değerlere göre yönetim bölümünden elde edilecek olan bulgular üçüncü aşamaya karşılık gelmektedir.

Bu anlamda örgütte bireylerin değerleri, onların örgütsel durumları anlamlandırılmalarında yardımcı olmakta, eylem ve tutumlarına rehberlik etmektedir. Örgütte kişi-değer uyumu, üyelik zamanında var olan değerlerle,

üyeliği ve kıdemi izleyen bireysel değer değişimleri tarafından etkilenmektedir (Balci, 2000a). Bundan dolayı değerlere göre yönetimine yöneticilerin daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Örgütün performansını artırmak amacıyla değerlerin farkında olma, değerleri dikkate alma ve onlara duyarlı olma, çalışanları güdüleme ve yeteneklerini geliştirme etkinlikleri bütünüdür. Değerlere göre yönetim, örgütün bütününe performansını maksimize etme amacıyla çalışanların güdülenmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi, sinerji ve yeniliklerin desteklenmesidir. Örgüt çalışanlarının değer sistemleri hakkında bilgi sahibi olunması, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli koşuldur. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden birisinin değer farklılıkları olduğu (Sağnak, 2005b) düşünüldüğünde değerlerin farkında olunmasının ve buna göre bir yönetim tarzının belirlenmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

### **İlköğretim Okullarının Örgütsel Değerleri ve Değerlere Göre Yönetim**

Daha önce de belirtildiği gibi, Türkiye’de ilköğretim okullarının örgütsel değerlerini belirlemeye dönük bir araştırma yapılmamıştır. Ancak okulların örgütsel değerleri ve okulların bu değerlere göre yönetimi ile ilgili araştırmalar mutlaka yapılmalıdır. Bunun gerekliliği ABD’de yapılan bir araştırma ile de kanıtlanmıştır. ABD’de yapılan araştırmada 100 okul yöneticisi üzerinde çalışılmış ve okul yöneticilerinin değerler ile ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin eğitimsel değerler konusunda zayıf oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin iyice düşünülmüş bir eğitim felsefesine sahip olmadıkları, yeni düşünce ve değişimlere açık olmadıkları ve değerler konusunda eksikliklerinin olduğu belirlenmiştir. Bunun üzerine okul yöneticilerinin bu konular ile ilgili bir eğitimden geçirilmelerine karar verilmiştir. Eğitim konu başlıkları arasında; değerler, değer merkezli karar verme, değer haritalama, değişen değerleri uyarlama, davranışlar ve inançlar ile değerler arasında bağlantı kurma, değerleri barıştırma, değerleri karşılama, değerlerin ölçülmesi, değerlerle düzenleme gibi konular yer almaktadır (Everard, 1995, 135).

ABD’de yapılan başka bir araştırmada ise Richards (2004, 43) araştırmada 100 öğretmene, okul yöneticilerinden hangi değerleri bekledikleri ile ilgili bir takım sorular sormuş ve buradan elde ettiği bulgulardan 22 olumlu yönetici davranışını listelemiştir. Richards (2004) araştırmasında öğretmenlerin etnik köken, cinsiyet ve sosyo-ekonomik durumlarına göre seçmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler, okul yöneticilerinde bir profesyonel olarak onlara saygı duyulmasını, açık kapı politikası izlemelerini, güvenilir, dürüst ve adil olmalarını, öğrenci disiplininde ve öğrenci aileleri ile ilişkilerde öğretmenleri desteklemelerini beklemektedirler.

Türkiye’de de bir takım değer araştırmaları yapılmış, ancak ilköğretim okullarının örgütsel değerleri henüz belirlenmemiştir. Bu çalışmada ilköğretim okullarının örgütsel değerleri olarak şu değerleri hangi derecede örgütsel değer olarak gördükleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel değerler: Açıklık, adalet, bağımsızlık, bağlılık, başarılı olmak, bilimsellik, çalışkanlık, demokrasi, dindarlık, dürüstlük, eşitlik, fedakârlık, insana saygı, işbirliği, iyilikseverlik, laiklik, otorite sahibi olmak, özdenetim, özsaygı, para, sadakat, sorumluluk, tarafsızlık, tutumluluk, uyum, yaratıcılık, yardımlaşma, yeterlik ve zevk almak.

Daha sonra ise okul yöneticilerinin, okullarının yönetiminde değerleri ne kadar hayata geçirebildikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu belirlemenin önemini artıran noktalardan birisi de okulların değer odaklı örgütler olmasıdır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, ilköğretim okullarında çalışanları ortak değerler etrafında bütünleştirmeleri büyük oranda değer odaklı davranmalarına bağlıdır. İlköğretim okullarında ortak bir ruh oluşturabilecek en önemli faktör değerlerdir. İlköğretim okulu yöneticileri, çalışanların sadece ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan daha çok, değerlerle hareket eden varlıklar olduğunu göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu anlamda ilköğretim okulu yöneticilerinden beklenen, ilköğretim okullarının daha etkili kurumlar olabilmeleri için, çalışanlarını ortak örgütsel değerler etrafında bütünleştirmeleridir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### Araştırma Modeli

İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerler ve değerlere göre yönetim konusundaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995: 77). Araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerler hakkındaki görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmadan elde edilen veriler, yöneticilerin okullarını değerlere göre yönetme davranışları hakkında ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerini yansıttığından bu çalışma tarama modeli türü bir araştırmadır.

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki yedi coğrafi bölgedeki (Akdeniz Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi, Ege Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Ege Bölgesi) il merkezlerindeki kamu ilköğretim okulları yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır (Çizelge 1).

Çizelge 1. İl Merkezlerinde Bulunan Kamu İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sayısı

	Toplam	Örneklem
Yönetici Sayısı	20024	406
Öğretmen Sayısı	209228	616

Kaynak: <http://ilsis.meb.gov.tr>. İndirme Tarihi: 21.12.2005



Çizelge 1’de görüldüğü gibi bu araştırmanın hedef evreni (21.12.2005 tarihi itibari ile) Türkiye genelinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan toplam 20.024 okul yöneticisi ve 209.228 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklem seçiminde, okulların bulunduğu coğrafi bölgeler ve iller olmak üzere iki ölçüt esas alınmıştır. Örneklem oluşturulurken “çok aşamalı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada öncelikle evren yedi alt tabakaya (yedi coğrafi bölge) ayrılmıştır. Daha sonra bu bölgelerde bulunan iller, Devlet Planlama Teşkilatı’nın (2004) verilerine göre kalkınma düzeyine göre, “gelişmemiş”, “gelişmekte olan” ve “gelişmiş” iller şeklinde kategorilere ayrılmış ve buna göre iller seçilmiştir. İllerin seçilmesinde tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra, farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükler ve % 95 güvenlik düzeyine göre tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosundan yararlanılarak (Anderson, 1990 Akt. Balcı, 2004, 95) araştırma için gerekli olan örneklem belirlenmiştir. Buna göre % 95 güvenlik düzeyine göre araştırma için 400 okul yöneticisi ve 596 öğretmene ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Ancak uygulama sırasında yaşanabilecek kayıplar ve uygulanan ölçeklerden uygun olmayanların olabileceği düşünülerek 406 okul yöneticisi ve 616 öğretmene ulaşılması uygun görülmüştür.

Daha sonra her bir ilde ulaşılması gereken yönetici ve öğretmen sayıları bölgelerdeki ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmeni toplam sayılarına göre oranlanmıştır. Buna göre bölgelere ve illere göre ulaşılması gereken ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmeni sayıları Çizelge 2’deki gibidir.

Araştırma için, anket uygulanan okul yöneticisi ve öğretmenlerin aynı okulda görev yapması önemli görülmüştür. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında karşılaştırma yapılacağından okul yöneticisi sayıları göz önünde bulundurularak ve her okulda en az “3” okul yöneticisi (Okul müdürü ve müdür yardımcıları) olduğu varsayılarak uygulama yapılması gereken okul sayıları da belirlenmiştir. Buna göre yedi farklı bölgedeki 152 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticilerinden en az 3’üne ve o okuldaki

öğretmenlere uygulama yapılması gerektiği düşünülmüştür. Uygulama yapılırken o ilde uygulama yapılması gereken öğretmen sayısının uygulama yapılması gereken okul sayısına uygun bir şekilde dağıtılması gerektiği kararlaştırılmıştır. Örneğin bir ilde 9 öğretmen ve 6 okul yöneticisine 2 farklı okulda uygulama yapılması gerekiyor ise bu iki okuldaki 3'er okul yöneticisine ve 5'er öğretmene uygulama yapılması gerektiği düşünülmüştür.

Çizelge 2. Bölgelere ve Seçilen İllere Göre Ulaşılması Gereken Kamu İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Sayısı

Bölgeler	İller	Kamu İlköğretim Okullarındaki Okul Yöneticisi Sayısı	Kamu İlköğretim Okullarındaki Örnekleme Giren <b>Okul Yöneticisi</b> Sayısı	Kamu İlköğretim Okullarındaki Öğretmen Sayısı	Kamu İlköğretim Okullarındaki Örnekleme Giren <b>Öğretmen</b> Sayısı	Uygulama Yapılması Gereken Okul Sayısı
<b>Akdeniz Bölgesi</b>	Adana	201	<b>13</b>	10096	<b>72</b>	5
	Isparta	114	<b>6</b>	1097	<b>9</b>	2
	Osmaniye	116	<b>7</b>	1458	<b>11</b>	3
<b>Doğu Anadolu Bölgesi</b>	Erzurum	183	<b>12</b>	2394	<b>18</b>	4
	Kars	60	<b>4</b>	615	<b>6</b>	2
	Muş	86	<b>6</b>	985	<b>8</b>	2
<b>Ege Bölgesi</b>	İzmir	1451	<b>88</b>	16981	<b>122</b>	30
	Kütahya	121	<b>8</b>	1076	<b>9</b>	3
	Muğla	57	<b>4</b>	503	<b>6</b>	2
<b>G.Doğu Anadolu Bölgesi</b>	Diyarbakır	333	<b>21</b>	4655	<b>34</b>	7
	Adıyaman	252	<b>15</b>	1760	<b>13</b>	5
	Mardin	69	<b>4</b>	791	<b>6</b>	2
<b>İç Anadolu Bölgesi</b>	Ankara	1575	<b>95</b>	22158	<b>160</b>	32
	Kırıkkale	130	<b>8</b>	1345	<b>10</b>	3
	Aksaray	212	<b>12</b>	1654	<b>12</b>	4
<b>Karadeniz Bölgesi</b>	Samsun	210	<b>13</b>	2766	<b>20</b>	5
	Giresun	76	<b>6</b>	701	<b>6</b>	2
	Bartın	110	<b>9</b>	833	<b>9</b>	3
<b>Marmara Bölgesi</b>	Bursa	1064	<b>64</b>	9575	<b>70</b>	32
	Tekirdağ	75	<b>5</b>	737	<b>6</b>	2
	Çanakkale	99	<b>6</b>	922	<b>10</b>	2
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>6594</b>	<b>406</b>	<b>83102</b>	<b>616</b>	<b>152</b>

Uygulama yapılan illerdeki ilköğretim okulları seçilirken, seçilen okulların buldukları yerin gelişmişlik düzeyine göre seçilmesi de araştırmanın amacı açısından gerekli görülmüştür. Örneğin, o ilde iki okul seçilecek ise bu okullardan birinin merkezi bir yerde diğerinin ise kenar mahallelerde olmasına özen gösterilmesi gerektiği düşünülmüştür. Çizelge 3'te araştırma kapsamında ulaşılan ilköğretim okulu yönetici ve

öğretmenlerinin görev yaptıkları illere ve bölgelere göre dağılımlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3. Araştırma Kapsamında Ulaşılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Bölge ve İllere Göre Dağılımı

Bölgeler	İller	Okul Yöneticisi Sayısı	Öğretmen Sayısı
Akdeniz Bölgesi	Adana	13	72
	Isparta	6	9
	Osmaniye	7	11
Doğu Anadolu Bölgesi	Erzurum	12	15
	Kars	4	6
	Muş	6	15
Ege Bölgesi	İzmir	89	126
	Kütahya	7	10
	Muğla	4	6
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	Diyarbakır	21	39
	Adıyaman	16	12
	Mardin	4	11
İç Anadolu Bölgesi	Ankara	93	222
	Kırıkkale	8	10
	Aksaray	14	16
Karadeniz Bölgesi	Samsun	13	20
	Giresun	5	6
	Bartın	10	9
Marmara Bölgesi	Bursa	64	80
	Tekirdağ	5	8
	Çanakkale	6	9
Toplam	21	407	712

Çizelge 3'te de görüldüğü üzere, araştırma kapsamında toplam 7 coğrafi bölgedeki 21 il merkezinde görev yapan 712 öğretmen ve 407 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Çizelge 4'te araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel özellikleri ile ilgili bilgilerin dağılıma yer verilmiştir.

Çizelge 4'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (% 74.2) öğretmenlerdeki oranın aksine erkektir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaş grupları içerisinde en çok % 27.0 ile 46-50 yaşları arasında yer alırken en az oran % 0.2 ile 21-25 yaşları arasındadır. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin % 51.1'i eğitim fakültesi mezunudur. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile ilgili dağılım incelendiğinde ise, okul yöneticilerinin % 20.4'ünün 26-30 yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Çizelge 4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri İle İlgili Kişisel Bilgiler

Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Okul Yöneticisi		
	Kadın	105	25.8
	Erkek	302	74.2
Yaş	26–30	26	6.4
	31–35	50	12.3
	36–40	76	18.7
	41–45	71	17.4
	46–50	110	27.0
	51–55	41	10.1
	56–60	13	3.2
	61–65	3	0.7
	Yanıt yok	17	4.2
Eğitim Durumu	İlköğretmen Okulu	5	1.2
	Eğitim Enstitüsü	84	20.7
	Eğitim Yüksekokulu	54	13.3
	Eğitim Fakültesi	208	51.1
	Diğer	54	13.2
	Yanıt Yok	2	0.5
Mesleki Kıdem	1–5 yıl	14	3.4
	6–10 yıl	58	14.3
	11–15 yıl	67	16.4
	16–20 yıl	80	19.7
	21–25 yıl	63	15.5
	26–30 yıl	83	20.4
	31–35 yıl	20	4.9
	36–40 yıl	15	3.7
	41–45 yıl	2	0.5
	Yanıt yok	5	1.2
TOPLAM		407	100

Çizelge 5'te araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri ile ilgili kişisel özelliklere ait bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 5'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 57.9'u kadın, % 42.1'i ise erkektir. Öğretmenlerin % 22.6'sı 46-50 yaş grubunda, % 20.4'ü ise 36-40 yaş grubundadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hemen hemen yarıya yakın bir kısmı eğitim fakültesi (% 47.8) mezunudur. Öğretmenlerin önemli bir kısmının öğretmen yetiştiren kurumlardan birisi olmayan diğer eğitim kurumlarından (% 15.9) mezun olduğu dikkat çekicidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde öğretmenlerin % 22.3'ünün 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Çizelge 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenler İle İlgili Kişisel Bilgiler

Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Görev	Öğretmen	712	100
	Okul Yöneticisi	407	100
Cinsiyet	Öğretmen	412	57.9
	Kadın Erkek	300	42.1
Yaş	21–25	24	3.4
	26–30	94	13.2
	31–35	123	17.3
	36–40	145	20.4
	41–45	109	15.3
	46–50	161	22.6
	51–55	49	6.9
	56–60	6	0.8
	Yanıt yok	1	0.1
Eğitim Durumu	İlköğretmen Okulu	10	1.4
	Eğitim Enstitüsü	135	19.0
	Eğitim Yüksekokulu	109	15.3
	Eğitim Fakültesi	340	47.8
	Sertifika	5	0.7
	Diğer	113	15.8
Mesleki Kıdem	1–5 yıl	86	12.1
	6–10 yıl	159	22.3
	11–15 yıl	118	16.6
	16–20 yıl	96	13.5
	21–25 yıl	106	14.9
	26–30 yıl	119	16.7
	31–35 yıl	21	2.9
	36–40 yıl	4	0.6
	41–45 yıl	3	0.4
TOPLAM		712	100

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Değerler ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda görülen eğilimlerden birisi değerlerin başka bir kültürel öge ile bağlantısı kurularak açıklanmasıdır. Örneğin normlar olarak değerler, kültürel düşünceler olarak değerler, eylemlerin değerlendirilmesi olarak değerler, inançlar olarak değerler, amaçlar olarak değerler, değer değişimleri olarak değerler, davranış olasılıkları olarak değerler, genel tutumlar olarak değerler gibi (Hutcheon, 1972, 174).

Bu çalışmada değerlerin saptanması ile ilgili olarak önem ölçeğinin kullanılması kararlaştırılmıştır. Çalışmada önem ölçeğinin kullanılmasının nedeni, değerlerin önem sırası belirlenirken bireylerin kararlarını daha hızlı değiştirebilmelerine olanak tanınması ve bunun anketi değerlendirme kolaylığı

sağlamasıdır. Çünkü derecelendirme kullanıldığında puanlar karşılıklı bağımlı olmakta ve listede bir madde değiştirildiğinde, eklendiğinde veya listeden çıkarıldığında tüm puanlar değişmektedir. Önem ölçeğinin kullanılmasının bu sakıncayı ortadan kaldıracacağı ve anketin daha hızlı ve kolay doldurulmasını sağlayacağı (Uyguç, 2001) düşünülmüştür. Ancak değerler ile ilgili olarak yapılan bir çok çalışmada yukarıda belirtilen her iki ölçeğin de kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda bu araştırmada her iki ölçek birlikte kullanılmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Değerlere Göre Yönetim Ölçeği” nin geliştirilmesi için ilk önce ilköğretim okulları ile ilgili yasal metinler incelenmiş ve bu metinlerden ilköğretim okullarının değerleri olabilecek bir takım değerler belirlenmiştir. Daha sonra değer araştırmalarında kullanılmış olan ölçekler taranmış ve değerler ile ilgili bir değer madde havuzu oluşturulmuştur. Son olarak oluşturulan bu havuzdan ilköğretim okulları için uygun olabilecek değerler seçilmiştir.

Değerlere göre yönetim ile ilgili olarak da bu değerlerin ilköğretim okullarının örgütsel yaşamındaki durumları davranış olarak ifade edilmesine çalışılmıştır. Bu amaçla, oluşturulmuş olan değer listesi de temel alınarak değerlerin yönetimi ile ilgili davranışlar yazılmıştır. Örnek olarak, “Bu okulda işlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz”, “Kurallar herkese eşit olarak uygulanır”, “Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir”, “İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösterilir”, “Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir”, “Bilimsel esaslar rehber olarak görülür”, “Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir”, “Demokratik bir ortam vardır” ifadeleri verilebilir.

İfadelerden de anlaşılacağı üzere bu çalışmada değerlere göre yönetim ya da değerlere dayalı yönetim olarak ifade edilen kavramlar bireylerin değerlerinin yönetilmesi, onlara yön verilmesi, şekillendirilmesi, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi anlamında kullanılmamaktadır. Burada kullanılan anlamı ile değerlere göre yönetim, örgütün ve örgüt çalışanlarının değerlerinin belirlenmesi, bu değerlere farkındalığın sağlanması ve bu değerlere vurgu yaparak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesidir.

Araştırmada bireysel ve örgütsel değerler için aynı listenin kullanılması ve bu yolla saptanması kararlaştırılmıştır. Alan uzmanları ile yapılan görüşmelerden sonra değerler listesinde ve ölçekte yer alması düşünülen değer ifadeleri kararlaştırılmıştır. Daha sonra geliştirilmiş olan ölçeklerin kapsam geçerliği için uzman<sup>1</sup> görüşüne başvurulmuştur.

Ölçekler uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda düzeltilmiş ve ön uygulama öncesi, anlaşılabilirlik açısından değerlendirmeleri için bazı okul yöneticisi ve öğretmenlere verilmiştir. Bu görüşler de değerlendirilmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçeğin ilk formunda 30 bireysel değer, 30 örgütsel değer ve 30 maddeden oluşan değerlerin yönetimi ölçeği yer almıştır. Araştırmanın hedef evreninde okul yöneticileri ve öğretmenler olduğu için okul yöneticileri ve öğretmenler için iki ayrı form hazırlanmıştır. Araştırmanın ön uygulaması Ankara İlinde merkezi olmayan ilçelerde yapılmıştır. Çünkü Ankara il merkezi örneklemede yer almaktadır. Buna göre pilot uygulamada toplam 148 ilköğretim okulu yöneticisi ve öğretmenine ulaşılmıştır.

Ölçme araçları için “değerlere göre yönetim alt ölçeğinin” yapı geçerliğini saptamak amacıyla ön uygulamadan elde edilen veriler üzerinde faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) yapılmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ise, yapılacak olan ön uygulamada Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı belirlenmiştir. Ölçek ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bireysel, örgütsel değerlerini ve değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçladığından bireysel değerler, örgütsel değerler ve değerlere göre yönetim bölümleri birbirinden bağımsız üç boyut olarak düşünülmüştür. Her boyut bir alt ölçek olarak düşünülmüştür.

---

<sup>1</sup> Ölçme araçları için uzman görüşüne başvuru alan akademisyenlere katkıları için teşekkürler. Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. İncay Pehlivan Aydın, Prof. Dr. Selahiddin Öğülmüş, Prof. Dr. Kasım Karakütük, Prof. Dr. L. Işıl Ünal, Prof. Dr. Nizamettin Koç, Doç. Dr. Nükhet Ç. Demirtaşlı, Doç. Dr. Yasemin K. Kepenekçi, Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin Aksoy, Yrd. Doç. Dr. Ömay Çokluk Bökeoğlu, Yrd. Doç. Dr. Şakir Çınkır, Arş. Gör. Dr. Tuncer Bülbül, Arş. Gör. Murat Taşdan, Arş. Gör. Güven Özdem, Arş. Gör. Binali Tunç, Arş. Gör. Abdurrahman İlhan, Arş. Gör. Sabri Güngör, Arş. Gör. Mustafa Erdem, Arş. Gör. Hasan B. Memduhoğlu, Arş. Gör. Ebru Oğuz, Arş. Gör. Serkan Arık.

Faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) sonuçlarına göre ölçeğin öğretmen formunun tek faktörlü olduğu görülmüş ve faktör yük değeri .35'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre başlangıçta 29 maddeden oluşan ölçekte faktör analizi sonrası 25 madde kalmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .36 ile .87 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 40'ını açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .94$  olarak belirlenmiştir. Ölçeğin okul yöneticisi formunun da tek faktörlü olduğu görülmüş ve faktör yük değeri .35'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre, öğretmen formunda olduğu gibi başlangıçta 29 maddeden oluşan ölçekte faktör analizi sonrası 25 madde kalmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .37 ile .90 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 39'unu açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .96$  olarak belirlenmiştir.

Değerlere Göre Yönetim Ölçeği, kişisel bilgiler, bireysel değerler, örgütsel değerler ve değerlere göre yönetim bölümlerinden oluşmaktadır. Bireysel değerler bölümünde katılımcılardan listede verilen değerleri "1" ile "5" arasında derecelmeleri istenmiştir. Burada katılımcılardan, hayatlarını yönlendiren ilke olması açısından, taşıdıkları öneme göre, "ilkelerime ters düşer" dedikleri değerler için "1", "en üst düzeyde önemlidir" dedikleri değerler için ise "5" i işaretlemeleri, diğer değerleri ise kendilerine uygun olanları önem derecesine göre derecelmeleri istenmiştir.

Örgütsel değerler bölümünde katılımcılardan listede verilen değerleri "1" ile "5" arasında derecelmeleri istenmiştir. Burada katılımcılardan, okullarının yaşantısını yönlendiren ilke olması açısından, taşıdıkları öneme göre, "ilkelerimize ters düşer" dedikleri değerler için "1", "en üst düzeyde önemlidir" dedikleri değerler için ise "5" i işaretlemeleri, diğer değerleri ise kendilerine uygun olanları önem derecesine göre derecelmeleri istenmiştir. Daha sonra ise, bireysel ve örgütsel değerler listelerinde verilen değerlerden, kendi yaşantılarını ve okullarının yaşantısını yönlendiren ilkeler olması



açısından en önemli gördükleri ilk beş değeri sıra ile yazmaları istenmiştir. Değerlere göre yönetim bölümünde ise verilen maddelere ilişkin olarak katılma durumlarını belirtmeleri için beşli likert tipi bir yanıt ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan yanıt ölçeği, (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum, seçeneklerinden oluşmuştur.

Araştırmanın verilerinin toplanması sürecinde, Mili Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın (EARGED) Eğitim Araştırmaları Destek Programı'ndan yararlanılmıştır. Ölçeklerin çoğaltılması, okullara ulaştırılması ve geri dönüşlerinin sağlanması EARGED tarafından yapılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada, kişisel bilgilerin analizinde yüzde ve frekans, bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin belirlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, yüzde ve frekans kullanılmıştır. İlköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili görüşlerin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesinde t-testi kullanılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında; cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde t-testi, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde ise varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında; cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde t-testi, yaşa, eğitim durumuna, kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre farklılık olup olmadığının

belirlenmesinde ise varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Manidarlık testlerinde  $\alpha = .05$  düzeyi esas alınmıştır.

Ölçeğin Değerlere Göre Yönetim boyutu ifadelerine verilen yanıtlar “Hiç katılmıyorum“ seçeneğinden “Tamamen katılıyorum” seçeneğine 1’den 5’e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden veri toplama araçları ile toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgularla ilgili yorumlar yer almaktadır.

#### **Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Aşağıda Çizelge 6'da ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin bireysel değerleri hakkındaki görüşlerine ilişkin dağılıma yer verilmiştir. Bu çalışmada bireysel değerler, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük oranda benimsemiş olduğu bireysel değerler olarak kabul edilmiştir.

Çizelge 6'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırası ile, "adalet" ( $\bar{X} = 4,91$ ), "dürüstlük" ( $\bar{X} = 4.90$ ), "insana saygı" ( $\bar{X} = 4.89$ ), "çalışkanlık" ( $\bar{X} = 4.86$ ) ve "sorumluluk" ( $\bar{X} = 4.85$ ) değerleridir. Sağnak da (2003, 2005a) yapmış olduğu araştırmada yukarıdaki sonuçlara benzer bulgular elde etmiştir. Sağnak'ın elde ettiği bulgulara göre okul yöneticileri bireysel değerlere ilişkin olarak, "adil olmak" ve "açıklık" gibi değerler ilk sıralarda yer vermiştir. Uyguç (2001) ise üniversite öğrencilerinin bireysel değerlerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, üniversite öğrencilerinin bireysel değerleri arasında "dürüstlük" değerinin ilk sıralarda yer aldığını belirlemiştir. Arbak ve Özmen de (2000) yapmış oldukları araştırmada üniversite öğrencilerinin değer sıralamasında "çalışkanlık" değeri yer almaktadır (Akt. Uyguç, 2001). Taşdelen ise (1998) yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında üniversite öğrencilerinin değer tercihlerinde, "dürüstlük" değerinin ilk sıralarda yer aldığını saptamıştır.

Çizelge 6. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerlerine İlişkin Dağılım

BİREYSEL DEĞERLER	n	$\bar{X}$	ss	Sıra
1. Adalet	406	4,91	,36	1
2. Dürüstlük	406	4,90	,40	2
3. İnsana Saygı	407	4,89	,38	3
4. Çalışkanlık	407	4,86	,40	4
5. Sorumluluk	406	4,85	,46	5
6. Eşitlik	407	4,85	,42	6
7. Açıklık	405	4,79	,53	7
8. Tarafsızlık	407	4,77	,49	8
9. Bilimsellik	407	4,77	,51	9
10. Başarılı olmak	402	4,75	,52	10
11. Demokrasi	405	4,73	,71	11
12. İşbirliği	406	4,72	,56	12
13. Bağımsızlık	405	4,72	,60	13
14. Yardımlaşma	406	4,71	,55	14
15. İyilikseverlik	407	4,70	,60	15
16. Özsaygı	407	4,70	,62	16
17. Fedakârlık	407	4,66	,62	17
18. Uyum	407	4,62	,63	18
19. Laiklik	405	4,61	,86	19
20. Yaratıcılık	406	4,60	,62	20
21. Yeterlik	405	4,59	,62	21
22. Sadakat	402	4,58	,77	22
23. Özdenetim	406	4,57	,68	23
24. Zevk almak	405	4,57	,69	24
25. Tutumluluk	401	4,31	,88	25
26. Otorite sahibi olmak	405	4,06	1,02	26
27. Bağlılık	402	3,88	1,29	27
28. Dindarlık	401	3,39	1,41	28
29. Para	407	3,29	1,16	29

Çizelge 6'da sıralanan bireysel değerlerin yanı sıra okul yöneticilerinden, eklemek istedikleri değerler varsa onları da belirtmeleri istenmiştir. Buna göre okul yöneticileri yukarıdaki listeye ek olarak, "işini sevmek", "üretkenlik" ve "hoşgörü" değerlerini belirtmişlerdir.

Güngör'e göre (1998) bir kimsenin değer sıralamasında birinci veya en üst sırada bulunan değer, onun *temel değeri* sayılabilir. Kuramsal olarak varlığı olanaklı olan bütün değerler bir kimseye sunulur ve bunların bir sıralanması yaptırılırsa, onun en üste koyduğu değer aslında onu en fazla etkileyen değerdir. Diğer değerler ise bireyin gerek psikolojik gerek sosyal açıdan mutluluğu ve huzuru için vasıta konumundadır. Bu anlamda okul yöneticilerinin sahip oldukları temel değer "adalet" olduğu söylenebilir.

Tezcan'a göre (1995, 194) Türk toplumunda Osmanlı'nın geçmişinden günümüzde kadar gelmiş olan değer ve tutumlar vardır. Bunlar; kadercilik, devlet denetimi, kanaatkârlık, girişimden kaçınma, rekabetten kaçınma, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi ve az çalışmak, günlük yaşayıp, ileriye planlamayı gereksiz görmektir. Ayrıca geleneksel toplumların temel öğeleri olan aile, saygı, din, ordu, yurtseverlik gibi değerler de odak noktası olarak devam etmektedir. Ancak yukarıda da görüldüğü gibi Tezcan'ın (1995) değerlendirmesinin aksine "sorumluluk" ve "çalışkanlık" gibi değerler okul yöneticileri için en önemli bireysel değerler olarak belirlenmiştir. Buna göre bir takım toplumsal değişimler sonucunda Türk toplumuna atfedilen değerlerde de değişmeler olduğu söylenebilir. Zaten bir takım değerlerin değişmesi bazılarının ise değişmez nitelik taşıması normal bir durumdur. Rokeach'ın da (1973) belirttiği gibi eğer değerler değişmeyip tamamen aynı kalsaydı, bireysel ve sosyal değişim olanaklı olmazdı. Bunun aksine, eğer değerler tamamen değişir niteliğe sahip olsaydı, bu sefer de, toplumun ve bireyin sürekliliği imkânsız hale gelirdi.

Erçetin (2000) araştırmasında değerleri sıralamak yerine değer grupları oluşturmuş ve bu gruplara ilişkin sıralama yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri için en önemli değer "aile" olarak belirlenmiştir. Bunu sıra ile sosyal ilişkiler, yaratıcılık, güç, estetik, para değerleri izlemiştir.

Çizelge 6'ya göre okul yöneticilerinin bireysel değer olarak son sıralara koydukları değerler ise, "para" ( $\bar{X} = 3.29$ ), "dindarlık" ( $\bar{X} = 3.39$ ), "bağlılık" ( $\bar{X} = 3.88$ ), "otorite sahibi olmak" ( $\bar{X} = 4.06$ ) ve "tutumluluk" ( $\bar{X} = 4.31$ ) değerleridir. Erçetin de (2000) yapmış olduğu araştırmada, okul yöneticilerinin "para"yı değer olarak son sıraya koyduklarını belirlemiştir. Atay da (2003) yapmış olduğu araştırmada üniversite öğrencilerinin benimsedikleri değerler arasında "otorite sahibi olmak" değerinin son sıralarda yer aldığını belirlemiştir. Bu anlamda elde edilen bulgular tutarlılık göstermektedir.

Yukarıda yer alan bulguların toplumsal olarak geçerli olduğunu doğrulayabilecek bir bulguya Bacanlı (1999) da ulaşmıştır. Bacanlı'nın, üniversite öğrencilerin ile yapmış olduğu bir araştırmada, otorite sahibi olmak ve zengin olmak (para) üniversite öğrencilerinin bireysel değer sıralamasında son sıralarda yer almıştır. Ayrıca Aydın da (2003) üniversite öğrencileri için “zenginlik” değerinin son sırada yer aldığını bulmuştur. İlköğretim okulu yöneticileri için otorite sahibi olmanın ve paranın son sıralarda olduğu düşünüldüğünde bu durumun toplumsal olarak geçerli olduğu söylenebilir. Ayrıca zenginlik ya da paranın gerekliliğinin dışında, başlı başına bir değer olmasının toplumumuzda öncelikli durumda olmadığı söylenebilir.

Özen'e göre (1996) Türk toplumunun en belirgin kültürel özelliklerinden biri, adanmacılık olmasına rağmen “bağlılık” değeri burada son sıralarda yer almıştır. Aynı şekilde, içinde Türk katılımcıların da bulunduğu en kapsamlı değer araştırmalarından birisinde (Hofstede, 1980; Schwartz, 1994; Smith, Dugan ve Trompenaars, 1996), Türk kültürünün, *iç gruba bağlılığı* vurgulayan ve toplumsal düzenliliği ağırlıklı olarak hiyerarşik roller aracılığıyla sağlayan kültürler arasında yer aldığı bulunmuştur (Akt. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000).

Çizelge 6'daki değer listesinde verilen değerlerin standart sapmaları değerlendirildiğinde de “adalet” değerinin daha sıkı bir şekilde benimsendiği görülmektedir. Çünkü “adalet” değerine ilişkin standart sapma değeri listedeki en düşük standart sapma değeridir. Benzer şekilde son sırada yer alan “para” değerinin ise en yüksek üçüncü standart sapmaya sahip olduğu ve bu değerinin daha sıkı olmayan bir şekilde benimsendiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yukarıda vermiş oldukları yanıtları bir de farklı bir yolla belirtmeleri istenmiştir. Bu yolda okul yöneticilerinden hayatlarını yönlendiren ilke olması açısından taşıdıkları öneme göre değerleri 1'den 5'e kadar sıralamaları istenmiştir. Bu soru ile ilgili olarak okul yöneticilerinin verdikleri yanıtların dağılımı Çizelge 7'de yer almaktadır.

Çizelge 7. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Bireysel Değerleri Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Değerlere İlişkin Dağılım

<b>1. Sıra</b>	f	98	Adalet
	%	24.1	
<b>2. Sıra</b>	f	67	Adalet
	%	16.5	
<b>3. Sıra</b>	f	48	İnsana Saygı
	%	11.8	
<b>4. Sıra</b>	f	47	İnsana Saygı
	%	11.5	
<b>5. Sıra</b>	f	45	Sorumluluk
	%	11.0	

Yukarıda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri ilk sırada “adalet” (% 24.1), ikinci sırada yine “adalet” (% 16.5), üçüncü sırada “insana saygı” (% 11.8), dördüncü sırada “insana saygı” (% 11.5) ve beşinci sırada ise (% 11.0) “sorumluluk” değerini belirtmişlerdir.

Yukarıda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin en çok vurgu yaptıkları değerler “adalet”, “insana saygı” ve “sorumluluk” değerleridir. Ayrıca araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin Çizelge 7’de yer alan bulguları ile buradan elde edilen bulgular örtüşmektedir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri gerek değerlerin puanlanması (Çizelge 6) kısmında gerek sıralanması (Çizelge 7) kısmında en çok “adalet”, “insana saygı”, “dürüstlük”, “çalışkanlık” ve “sorumluluk” gibi değerlere vurgu yapmıştır. Bu durum elde edilen bulguların tutarlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### **Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Değerlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Aşağıda Çizelge 8’de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bireysel değerleri hakkındaki görüşlerine ilişkin dağılıma yer verilmiştir.

Çizelge 8. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel Değerlerine İlişkin Dağılım

BİREYSEL DEĞERLER	n	$\bar{X}$	ss	Sıra
1. Adalet	712	4,94	,31	1
2. Dürüstlük	711	4,93	,32	2
3. İnsana Saygı	712	4,91	,33	3
4. Eşitlik	708	4,86	,45	4
5. Sorumluluk	708	4,85	,40	5
6. Demokrasi	708	4,83	,49	6
7. Çalışkanlık	711	4,82	,44	7
8. Özsaygı	708	4,79	,53	8
9. Tarafsızlık	708	4,78	,52	9
10. Açıklık	710	4,78	,50	10
11. Başarılı olmak	710	4,75	,51	11
12. Bilimsellik	708	4,74	,54	12
13. Bağımsızlık	710	4,71	,59	13
14. Yardımlaşma	708	4,71	,55	14
15. İyilikseverlik	709	4,71	,57	15
16. Laiklik	707	4,69	,75	16
17. İşbirliği	711	4,68	,56	17
18. Sadakat	708	4,66	,70	18
19. Özdenetim	707	4,64	,67	19
20. Yeterlik	706	4,63	,60	20
21. Uyum	708	4,63	,62	21
22. Fedakârlık	705	4,61	,64	22
23. Zevk almak	703	4,58	,70	23
24. Yaratıcılık	707	4,56	,67	24
25. Tutumluluk	710	4,23	,88	25
26. Bağlılık	700	3,99	1,25	26
27. Otorite sahibi olmak	708	3,98	1,08	27
28. Para	709	3,49	1,10	28
29. Dindarlık	705	3,34	1,40	29

Çizelge 8’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler sırası ile, “adalet” ( $\bar{X} = 4,94$ ), “dürüstlük” ( $\bar{X} = 4.93$ ), “insana saygı” ( $\bar{X} = 4.91$ ), “eşitlik” ( $\bar{X} = 4.86$ ) ve “sorumluluk” ( $\bar{X} = 4.85$ ) değerleridir. Okul yöneticilerinde olduğu gibi öğretmenler için de temel değer “adalet” olduğu söylenebilir. Çünkü Güngör’e göre (1998) bir kimsenin değer sıralamasında birinci veya en üst sırada bulunan değer onun *temel değeri* sayılabilir. Sağnak (2003) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin bireysel değerleri arasında “adil almak” değerinin birinci sırada yer aldığını saptamıştır. Sağnak’ın (2003) elde ettiği bulgu ile bu araştırmada elde edilen bulgu bu anlamda örtüşmektedir.

Listede verilen değerlerin yanı sıra öğretmenlerden eklemek istedikleri değerler varsa onları da belirtmeleri istenmiştir. Buna göre öğretmenler



yukarıdaki listeye ek olarak, “disiplin”, “güdülenme”, “mutluluk”, “bireysellik”, “değerlere sahip çıkmak” ve “istem” gibi kavramları değer olarak belirtmişlerdir.

Çizelge 8’e göre öğretmenlerin bireysel değer olarak son sıralara koydukları değerler ise, “dindarlık” ( $\bar{X} = 3.34$ ), “para” ( $\bar{X} = 3.49$ ), “otorite sahibi olmak” ( $\bar{X} = 3.98$ ), “bağlılık” ( $\bar{X} = 3.99$ ), ve “tutumluluk” ( $\bar{X} = 4.23$ ) değerleridir. Burada elde edilen sonuçlara benzer bir sonucu da Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) elde etmiştir. Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) araştırmalarında, öğretmenler için “dindar olmak” değerinin alt sıralarda yer aldığını belirlemişlerdir. Bu durum, laik bir eğitim sisteminin üyeleri olan öğretmenlerin, aldıkları eğitimin ve mesleki sosyalleşme sürecinin bir sonucu olarak görülebilir.

Çizelge 6 ve 8’den elde edilen bulgular bir arada değerlendirildiğinde görülmektedir ki, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin bireysel değerleri birbirine benzerlik göstermektedir. Gerek araştırmaya katılan okul yöneticileri, gerek öğretmenler en çok adalet, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluk değerlerine vurgu yapmıştır. Ancak araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri dördüncü sırada “çalışkanlık” değerine vurgu yaparken öğretmenler dördüncü sırada “eşitlik” değerine vurgu yapmıştır. Diğer değerlerin sıralanmasında aynı yönde görüş belirtildiği görülmektedir.

Aynı durum çok az bir farklılık ile son sıralarda yer alan değerler için de geçerlidir. Gerek öğretmenlerin gerek okul yöneticilerinin son sıralarda yer alan değerleri aynı değerlerdir. Bu değerler, para, dindarlık, bağlılık, otorite sahibi olmak ve tutumluluk değerleridir. Ancak okul yöneticileri son sıraya “para” değerini koyarken, öğretmenler son sıraya “dindarlık” değerini koymuştur.

Buradaki ilgi çekici bulgulardan birisi hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin “bağlılık” değerini son sıralara koymasındadır. Daha önce de

belirtildiği gibi Türk toplumunun en belirgin kültürel özelliklerinden birisinin “adanmacılık” olduğu belirtilmektedir (Özen, 1996). Ancak bu araştırmada adanmacılık ile ilgili olabilecek bir değer olan “bağlılık” değeri son sıralarda yer verilen bir değerdir. Bu farklılığın nedeni yaşanan toplumsal değişimler sonucunda toplumdaki bağlılık, güven, adanma gibi değerlerin değişmesi olabilir. Gerek küreselleşmesinin gerek toplum içindeki diğer koşulların etkisi ile bireyler daha bireysel düşünmeye başlamış olabilirler.

Balay da (2000) “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları: Ankara İli Örneği” adlı tez çalışmasında bununla ilgili bir sonuca ulaşmıştır. Balay (2000) resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, uyum ile ilgili örgütsel bağlılık düzeylerinin “az”, özdeşleşme ve içselleştirme ile ilgili örgütsel bağlılık düzeylerinin ise “orta” düzeyde olduğunu saptamıştır. Celep ise (1996) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıklarını; adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğunu; öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Celep’in bu bulgusu, öğretmenlerin okuldan daha çok mesleğe yönelik bir adanma içinde olduklarını göstermektedir. Yani öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, mesleğine bağlılığına oranla düşüktür.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bağlılık duygusunun zayıflamasında, son zamanlarda ilköğretim okullarında artan şiddet olayları ya da yönetici ve öğretmenlerin maddi durumlarındaki yetersizlikler bunda etkili olabilir. Ancak bağlılık düzeyi düşük olan öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine ve çalışma alanlarına yönelimleri zayıflamakta, performansları düşmekte, devamsızlıkları artmakta, işe geç kalma davranışı sıklaşmakta, örgütteki iş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti artmakta ve iş stresi oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Düşük öğretmen bağlılığı aynı zamanda öğrenci başarısını da azaltmakta, öğretmenin öğrencilere karşı sevecenliği azaltmakta, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörülü olunmakta, daha fazla endişe ve bitkinlik gösterilmektedir (Balay, 2000). Bu durum eğitim sisteminin geleceği açısından da çok önemlidir. Çünkü araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla çaba harcadıklarını göstermektedir. Daha da önemlisi örgütsel bağlılık

gösteren çalışanlar örgütlerine benim örgütüm diye sarılabilmektedir. Bağlılığı düşük olan çalışanlar ise işlerine kendilerini yürekten vermemekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005).

Yukarıda verilen bilgilerde bu tip bir değişim olabileceği vurgulanırken oluşabilecek değişimlerden birisi de Türk toplumunun kadercı, girişimden ve rekabetten kaçınan, çalışmayı bir zorunluluk olarak gören, az çalışan (Tazcan, 1995, 194) toplum özellikleri göstermesidir. Ancak yukarıda verilen bulgularda da görüldüğü gibi okul yöneticisi ve öğretmenlerin vurgu yaptıkları değerler arasında “çalışkanlık” ve “sorumluluk” gibi değerler yer almaktadır. Buna göre bu yönde de bir takım değişiklikler olduğu söylenebilir. Sürekli olarak değişen toplumsal yapıda bireylerin sorumluluk almaları, daha çok çalışmaları gerektiği düşünüldüğünde bu yönde bir değişiklik olabileceği sonucu da çıkarılabilir.

Çizelge 8’deki değer listesinde verilen değerlerin standart sapmaları değerlendirildiğinde de “adalet” değerinin daha sıkı bir şekilde benimsendiği görülmektedir. Çünkü “adalet” değerine ilişkin standart sapma değeri listedeki en düşük standart sapma değeridir. Benzer şekilde son sırada yer alan “dindarlık” değerinin ise en yüksek standart sapmaya sahip olduğu ve bu değerinin daha sıkı olmayan bir şekilde benimsendiği söylenebilir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin yanıtlarını standart sapma değerlerine göre karşılaştırabilmek için, grup büyüklükleri farklı olduğundan standart sapmalarının bağıl değişim katsayısına çevrilmesine gerek duyulmuştur. Bağıl değişim katsayısı formülü şöyledir:

$$V = \frac{S}{\bar{X}} \times 100$$

Buna göre “adalet” değeri ile ilgili bağıl değişim katsayısı değerleri öğretmenlerin % 6,27, okul yöneticilerinin ise % 7,33 olarak belirlenmiştir. Bu değerler göz önüne alındığında “adalet” değerini öğretmenlerin okul yöneticilerinden daha fazla görüş birliği içinde oldukları söylenebilir. Çünkü

“adalet” değerine ilişkin olarak hesaplanan değer, öğretmen grubunun okul yöneticisi grubuna göre daha homojen bir dağılım göstermektedir. Öğretmenlerin, hayatlarını yönlendiren ilkeler olması açısından taşıdıkları öneme göre 1’den 5’e kadar sıraladıkları bireysel değerler ile ilgili dağılıma Çizelge 9’da yer verilmiştir.

Çizelge 9. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel Değerleri Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Değerlere İlişkin Dağılım

<b>1. Sıra</b>	f	181	Adalet
	%	25.4	
<b>2. Sıra</b>	f	95	Adalet
	%	13.3	
<b>3. Sıra</b>	f	81	Dürüstlük
	%	11.4	
<b>4. Sıra</b>	f	72	İnsana Saygı
	%	10.1	
<b>5. Sıra</b>	f	59	İnsana Saygı
	%	8.3	

Çizelge 9’da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri ilk sırada “adalet” (% 25.4), ikinci sırada yine “adalet” (% 13.3), üçüncü sırada “dürüstlük” (% 11.4), dördüncü sırada “insana saygı” (% 10.1), beşinci sırada ise (% 8.3) yine “insana saygı” değerini belirtmişlerdir.

Çizelge 9 incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin en çok vurgu yaptıkları değerler, “adalet”, “dürüstlük” ve “insana saygı” gibi değerlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin Çizelge 8’de yer alan bulguları ile buradan elde edilen bulgular örtüşmektedir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri gerek değerlerin puanlanması kısmında gerek sıralanması kısmında en çok “adalet”, “insana saygı” ve “dürüstlük” gibi değerlere vurgu yapmıştır. Bu durum elde edilen bulguların tutarlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin 1’den 5’e kadar sıraladıkları bireysel değerlerde de benzerlikler bulunmaktadır. Hem okul yöneticileri hem de öğretmenler, puanlama ölçeğindeki sıralamalarına uygun olarak, adalet, açıklık, dürüstlük, insana

saygı, çalışkanlık gibi değerlere vurgu yapmışlardır. Bu bulgu, bireysel değerler ile ilgili olarak puanlama ölçeğinden ve sıralama ölçeğinden elde edilen bulguların tutarlı olduğunu göstermektedir.

### **Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerler İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Aşağıda Çizelge 10'da ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ilköğretim okullarının örgütsel değerleri hakkındaki görüşlerine ilişkin dağılıma yer verilmiştir.

Çizelge 10. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım

ÖRGÜTSEL DEĞERLER	n	$\bar{X}$	ss	Sıra
1. İnsana Saygı	406	4,88	,41	1
2. Dürüstlük	404	4,82	,49	2
3. Adalet	406	4,82	,57	3
4. Eşitlik	406	4,81	,49	4
5. Tarafsızlık	406	4,81	,52	5
6. Sorumluluk	406	4,81	,52	6
7. Çalışkanlık	404	4,80	,48	7
8. Başarılı olmak	405	4,80	,49	8
9. Bilimsellik	406	4,78	,59	9
10. İşbirliği	405	4,76	,57	10
11. Demokrasi	406	4,73	,68	11
12. Açıklık	407	4,73	,57	12
13. Uyum	406	4,73	,56	13
14. Yardımlaşma	405	4,73	,56	14
15. Özsaygı	403	4,68	,65	15
16. Yeterlik	406	4,67	,60	16
17. Laiklik	406	4,67	,74	17
18. Yaratıcılık	405	4,65	,62	18
19. Fedakârlık	406	4,63	,73	19
20. Özdenetim	406	4,61	,65	20
21. İyilikseverlik	406	4,60	,73	21
22. Zevk almak	405	4,59	,73	22
23. Sadakat	402	4,51	,82	23
24. Bağımsızlık	403	4,47	,84	24
25. Tutumluluk	404	4,44	,90	25
26. Bağlılık	400	4,28	,96	26
27. Otorite sahibi olmak	405	4,25	,93	27
28. Para	405	3,55	1,23	28
29. Dindarlık	398	3,06	1,42	29

Çizelge 10'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler sırası ile, "insana

saygı” ( $\bar{X} = 4,88$ ), “dürüstlük” ( $\bar{X} = 4.81$ ), “adalet” ( $\bar{X} = 4.82$ ), “eşitlik” ( $\bar{X} = 4.81$ ) ve “tarafsızlık” ( $\bar{X} = 4.81$ ) değerleridir. Sargut’a göre (1994) Türk insanının toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri yönetim stillerini etkilemektedir. Burada da ilk sırada yer alan “insana saygı” değeri bu görüşe kanıt olabilir. Çünkü insan ilişkilerine önem veren bir düşünce tarzının insana saygıyı ön plana çıkarması gerektiği ileri sürülebilir.

Güngör’e göre (1998) bir kimsenin değer sıralamasında birinci veya en üst sırada bulunan değer onun *temel değeri* sayılabildiğine göre okul yöneticileri için ilköğretim okullarının örgütsel değerleri arasında temel değer “insana saygı” olduğu söylenebilir.

Sağnak da (2003; 2005a) yapmış olduğu araştırmada yukarıdaki sonuçlara benzer bulgular elde etmiştir. Sağnak’ın elde ettiği bulgulara göre okul yöneticileri örgütsel değerlere ilişkin olarak, adil olmak, açıklık, eşitlik gibi değerler ilk sıralarda yer almıştır.

Çizelge 6 ve Çizelge 10’da yer alan bulgular bir arada değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bireysel değerleri ile örgütsel değerler hakkındaki görüşleri arasında bir takım benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri bireysel değer olarak “adalet” değerini ilk sıraya koyarken, örgütsel değer olarak “insana saygı” değerini ilk sıraya koymaktadır. Ayrıca okul yöneticileri bireysel değerleri arasında “çalışkanlık” ve “sorumluluk” değerlerine vurgu yaparken, örgütsel değerler arasında “eşitlik” ve “tarafsızlık” değerlerine vurgu yapmaktadır. Okul yöneticilerine göre eşitlik ve tarafsızlık örgütsel yaşamda daha önemli görülmektedir.

Çizelge 10’a göre okul yöneticilerinin örgütsel değer olarak son sıralara koydukları değerler ise, “dindarlık” ( $\bar{X} = 3.06$ ), “para” ( $\bar{X} = 3.55$ ), “otorite sahibi olmak” ( $\bar{X} = 4.25$ ), “bağlılık” ( $\bar{X} = 4.28$ ), ve “tutumluluk” ( $\bar{X} = 4.44$ ) değerleridir. Burada dindarlık değerinin son sırada yer alması gayet normaldir. Çünkü laik eğitim düzenindeki bir eğitim sisteminde dindarlık

değerinin örgütsel yaşamda yeri yoktur ve bulgular da buna uygun çıkmıştır. Ancak burada çıkan değerlerden “bağlılık” değerinin bu listede yer alması ilginçtir. Buna göre okul yöneticilerinin, bağlılığın ilköğretim okullarının örgütsel yaşamında önemli olmadığını düşündükleri söylenebilir.

Çizelge 6’da yer alan ve okul yöneticilerinin son sıralara koydukları bireysel değerler ile Çizelge 10’da yer alan örgütsel değerler arasında bazı farklılık ve benzerlikler bulunmaktadır. Okul yöneticileri bireysel değer olarak “para” değerini son sıraya koyarken, örgütsel değer olarak son sıraya “dindarlık” değerini koymuşlardır. Son sıralarda yer alan değerler ise sıralamasında farklılık olmasına rağmen aynı değerlerdir. Buna göre okul yöneticilerinin gerek bireysel değerler gerek örgütsel değerler olarak aynı değerleri son sıralara koydukları ve arasında bir tutarlılık olduğu söylenebilir.

Çizelge 10’daki örgütsel değer listesinde verilen değerlerin standart sapmaları değerlendirildiğinde de “insana saygı” değerinin daha sıkı bir şekilde benimsendiği görülmektedir. Çünkü “insana saygı” değerine ilişkin standart sapma değeri listedeki en düşük standart sapma değeridir. Benzer şekilde son sırada yer alan “dindarlık” değerinin ise en yüksek standart sapmaya sahip olduğu ve bu değerinin daha sıkı olmayan bir şekilde benimsendiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin, okullarındaki örgütsel yaşamı yönlendiren ilkeler olması açısından taşıdıkları öneme göre 1’den 5’e kadar sıraladıkları örgütsel değerler ile ilgili dağılıma Çizelge 11’de yer verilmiştir.

Çizelge 11’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri örgütsel değerler ile ilgili olarak ilk sırada “adalet” (% 20.6), ikinci sırada yine “adalet” (% 15.0), üçüncü sırada “insana saygı” (% 10.1), dördüncü sırada “tarafsızlık” (% 9.1), beşinci sırada ise (% 8.6) “sorumluluk” değerlerini belirtmişlerdir.

Çizelge 11. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerler Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım

<b>1. Sıra</b>	f	84	Adalet
	%	20.6	
<b>2. Sıra</b>	f	63	Adalet
	%	15.0	
<b>3. Sıra</b>	f	41	İnsana Saygı
	%	10.1	
<b>4. Sıra</b>	f	37	Tarafsızlık
	%	9.1	
<b>5. Sıra</b>	f	35	Sorumluluk
	%	8.6	

İlköğretim okulu yöneticileri Çizelge 10'a göre; örgütsel değer olarak sırası ile, insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlık değerlerine vurgu yaparken, Çizelge 11'e göre adalet, insana saygı, tarafsızlık ve sorumluluk gibi değerlere vurgu yapmaktadır. Çizelge 10'da demokrasi, bilimsellik gibi değerler daha alt sıralarda yer alırken Çizelge 11'de daha üst sıralarda yer almaktadır. Ancak hemen hemen aynı değerler etrafında fikir birliği olduğu görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin Çizelge 7'de belirtmiş oldukları bireysel değer sıralaması ile Çizelge 11'de yer alan örgütsel değerler sıralaması arasında bazı benzerlik ve farklılıklar vardır. Okul yöneticileri hem bireysel değer hem örgütsel değer olarak en çok, adalet, açıklık, insana saygı değerlerine vurgu yapmıştır. Farklılık olarak da, okul yöneticileri bireysel değer olarak demokrasi, bilimsellik, eşitlik gibi değerlere daha az vurgu yapmışlardır. Okul yöneticilerinin bu değerleri daha çok örgütsel değer olarak gördükleri söylenebilir.

### **Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Değerler İle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Aşağıda Çizelge 12'de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel değerleri hakkındaki görüşlerine ilişkin dağılıma yer verilmiştir.



Çizelge 12. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım

ÖRGÜTSEL DEĞERLER	n	$\bar{X}$	ss	Sıra
1. İnsana Saygı	711	4,78	,56	1
2. Demokrasi	708	4,78	,57	2
3. Dürüstlük	706	4,77	,60	3
4. Adalet	711	4,75	,61	4
5. Çalışkanlık	707	4,75	,57	5
6. Sorumluluk	705	4,74	,60	6
7. Eşitlik	709	4,73	,65	7
8. Başarılı olmak	706	4,73	,53	8
9. Bilimsellik	706	4,72	,62	9
10. İşbirliği	709	4,69	,64	10
11. Tarafsızlık	707	4,68	,72	11
12. Açıklık	709	4,67	,66	12
13. Özsaygı	701	4,67	,63	13
14. Laiklik	707	4,67	,73	14
15. Yardımlaşma	704	4,65	,65	15
16. Yeterlik	704	4,62	,68	16
17. Uyum	705	4,60	,74	17
18. Özdenetim	705	4,57	,75	18
19. Fedakârlık	706	4,55	,76	19
20. İyilikseverlik	703	4,55	,74	20
21. Yaratıcılık	707	4,54	,77	21
22. Bağımsızlık	707	4,52	,79	22
23. Zevk almak	701	4,50	,80	23
24. Sadakat	701	4,50	,80	24
25. Tutumluluk	704	4,32	,91	25
26. Otorite sahibi olmak	708	4,18	1,05	26
27. Bağlılık	698	4,15	1,11	27
28. Para	701	3,62	1,20	28
29. Dindarlık	699	2,98	1,41	29

Çizelge 12’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler sırası ile, “insana saygı” ( $\bar{X} = 4,78$ ), “demokrasi” ( $\bar{X} = 4.78$ ), “dürüstlük” ( $\bar{X} = 4.77$ ), “adalet” ( $\bar{X} = 4.81$ ) ve “çalışkanlık” ( $\bar{X} = 4.75$ ) değerleridir. Sağnak (2003, 2005a) da yapmış olduğu araştırmada yukarıdaki sonuçlara benzer bulgular elde etmiştir. Sağnak’ın (2003) elde ettiği bulgulara göre öğretmenler örgütsel değerlere ilişkin olarak, adil olmak, açıklık, eşitlik gibi değerler ilk sıralarda yer vermiştir.

Okul yöneticileri için ilköğretim okullarının temel örgütsel değeri “insana saygı” olduğu gibi öğretmenlere göre de ilköğretim okullarının temel örgütsel değeri “insana saygı”dır.

Listede verilen örgütsel değerlerin yanı sıra öğretmenlerden eklemek istedikleri örgütsel değerler varsa onları da belirtmeleri istenmiştir. Buna göre öğretmenler yukarıdaki listeye ek olarak sadece, “disiplin”, kavramını değer olarak belirtmişlerdir.

Çizelge 8 ve Çizelge 12’de yer alan bulgular bir arada değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerleri ile örgütsel değerler hakkındaki görüşleri arasında bir takım benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir. Öğretmenler bireysel değer olarak “adalet” değerini ilk sıraya koyarken, örgütsel değer olarak “insana saygı” değerini ilk sıraya koymaktadır. Ayrıca öğretmenler bireysel değerleri arasında “eşitlik” ve “sorumluluk” değerlerine vurgu yaparken, örgütsel değerler arasında “demokrasi” ve “çalışkanlık” değerlerine vurgu yapmaktadır. Buna göre öğretmenlerin demokrasi ve çalışkanlığın örgütsel yaşamda daha önemli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel değerler konusunda fikir birliği içinde olmaları örgütsel yaşam açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü yapılan araştırmalarda, değer uyumunun, lider-üye etkileşim kalitesini ve birbirleriyle çok yakın ve karşılıklı etkileşim halinde çalışması gereken işlerde çalışanların performansını etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır (Uyguç, 2001).

Çizelge 12’ye göre öğretmenlerin örgütsel değer olarak son sıralara koydukları değerler ise; “dindarlık” ( $\bar{X} = 2.98$ ), “para” ( $\bar{X} = 3.62$ ), “bağlılık” ( $\bar{X} = 4.15$ ), “otorite sahibi olmak” ( $\bar{X} = 4.18$ ), ve “tutumluluk” ( $\bar{X} = 4.68$ ) değerleridir. Burada da dindarlık değerinin son sırada yer alması, laik eğitim düzenindeki bir eğitim sisteminde dindarlık değerinin örgütsel yaşamda yerinin olmamasından kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerler ve örgütsel değerler olarak son sıralarda belirttikleri değerler, sıralamada farklılık olmasına rağmen aynıdır. Öğretmenler hem bireysel değer olarak hem

örgütsel değer olarak son sırada dindarlık değerini belirtmişlerdir. Bunu daha sonra para, otorite sahibi olmak, bağlılık ve tutumluluk değerleri izlemektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel değerlerine (Çizelge 10 ve 12) ilişkin algılarında bir takım benzerlik ve farklılıklar olduğu saptanmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değer olarak belirttikleri ortak değerler, insana saygı, adalet ve dürüstlük değerleridir. İki grubun birbirinden farklı olarak belirttikleri değerler ise, okul yöneticileri için eşitlik ve tarafsızlık, öğretmenler için ise demokrasi ve çalışkanlık değerleridir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel değerler konusunda aynı ya da benzer görüşlere sahip olmaları çok önemlidir. Çünkü eğer liderler izleyicilerin değerlerini desteklerler ise izleyiciler lideri izlemede daha güdülenmiş ve adanmış olabilirler (Meng, Ashkanasy ve Hartel, 2003, 54).

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel değer olarak son sıralara koydukları değerler de benzerlik göstermektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler ilköğretim okullarının örgütsel değerleri olarak son sıralarda, dindarlık, para, bağlılık, otorite sahibi olmak ve tutumluluk değerlerine yer vermişlerdir.

Çizelge 12'deki örgütsel değer listesinde verilen değerlerin standart sapmaları değerlendirildiğinde de "insana saygı" değerinin daha sıkı bir şekilde benimsendiği görülmektedir. Çünkü "insana saygı" değerine ilişkin standart sapma değeri listedeki en düşük ikinci standart sapma değeridir. Benzer şekilde son sırada yer alan "dindarlık" değerinin ise en yüksek standart sapmaya sahip olduğu ve bu değerinin daha sıkı olmayan bir şekilde benimsendiği söylenebilir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapma değerleri açısından değerlendirilmesinde yine "bağlı değişim katsayısı" formülü kullanılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin "insana saygı" değeri ile ilgili bağlı değişim katsayısı değerleri göz önüne alındığında

“insana saygı” değerini okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha uyumlu bir şekilde (görüş birliği içinde) benimsedikleri söylenebilir. Çünkü “insana saygı” değerine ilişkin olarak okul yöneticilerinin bağıl değişim katsayısı değeri (% 8,4) öğretmenlerin bağıl değişim katsayısı değerinden (% 11,7) daha düşüktür.

Öğretmenlerin, okullarındaki örgütsel yaşamı yönlendiren ilkeler olması açısından taşıdıkları öneme göre 1’den 5’e kadar sıraladıkları örgütsel değerler ile ilgili dağılıma Çizelge 13’te yer verilmiştir.

Çizelge 13. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değerler Arasında İlk Beş Sırada Gördükleri Örgütsel Değerlere İlişkin Dağılım

<b>1. Sıra</b>	f	148	Adalet
	%	20.8	
<b>2. Sıra</b>	f	122	Adalet
	%	10.8	
<b>3. Sıra</b>	f	63	Eşitlik
	%	8.8	
<b>4. Sıra</b>	f	59	İnsana Saygı
	%	8.3	
<b>5. Sıra</b>	f	51	İnsana Saygı
	%	7.2	

Çizelge 13’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri örgütsel değerler ile ilgili olarak birinci sırada “adalet” (% 20.8), ikinci sırada yine “adalet” (% 10.8), üçüncü sırada “eşitlik” (% 8.8), dördüncü sırada “insana saygı” (% 8.3), beşinci sırada ise (% 7.2) “insana saygı” değerlerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu öğretmenleri Çizelge 12’ye göre; örgütsel değer olarak sırası ile insana saygı, demokrasi, dürüstlük, adalet ve çalışkanlık değerlerine vurgu yaparken, Çizelge 13’e göre adalet, eşitlik ve insana saygı değerlerine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Bu noktaya kadar olan analizlerde ve elde edilen bulgularda ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bireysel değerleri ve örgütsel değerlere ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca okul yöneticileri ile öğretmenler arasında bireysel değerler ve örgütsel değerler yönünden nasıl bir uyum olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bireysel değerleri ile örgütsel değerleri arasında nasıl bir uyum olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bundan sonra yapılan analizlerde ise ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili görüşleri ve bu görüşler arasında fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### **Okul Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetme Durumları İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Çizelge 14'te okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, değerlere göre yönetim ölçeğinin tümüne ilişkin, diğer bir ifadeyle 25 ifade ya da maddeye ilişkin görüşleri toplamını gösteren betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Çizelge 14. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşleri

Değer Yönetimi	n	En Düşük	En Yüksek	Toplam	$\bar{X}$	ss
Okul Yöneticisi Görüşleri	402	34.00	125.00	45315.00	112.72	.49

Çizelge 14'te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ölçeği ile ilgili en düşük puanı 34 (5 üzerinden 1.36), en yüksek puanı ise 125'dir (5 üzerinden 5.00). Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ölçeği ile ilgili ortalama puanı 125 puan

üzerinden 112.72 (5 üzerinden 4.50), standart sapma ise .49'dur. Okul yöneticilerinin ortalama puanı olan 112.72, 100 puan üzerinden 90.17 anlamına gelmektedir.

Bu puan ölçekte yer alan yanıt ölçeğine oranlandığında "tamamen katılıyorum" yanıtına daha yakın olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin kendileri ile ilgili olarak yüksek düzeyde olumlu görüş belirttikleri ve değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları "tamamen" yerine getirdiklerini düşündükleri ileri sürülebilir.

Bu görüşün daha ayrıntılı bir şekilde görülebilmesi için ölçekte yer alan maddelere ilişkin ortalamaların belirlenmesinde yarar görülmektedir. Bu amaçla yapılmış olan analiz sonuçlarına Çizelge 15'de yer verilmiştir.

Çizelge 15. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Dağılım

İFADELER	n	$\bar{X}$	ss	Sıra
1. İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm	402	4,85	,51	1
2. Verilen sözlere sadık kalınmasına önem veririm	401	4,77	,53	2
3. Çalışanlar arasında uyumun gerektiğini düşünürüm	401	4,77	,52	3
4. Demokratik bir ortam hazırlamaya çalışırım	402	4,73	,57	4
5. Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranırım	402	4,73	,56	5
6. Kuralları herkese eşit olarak uygulayım	402	4,72	,59	6
7. Her türlü çalışmamı başarılı bir şekilde tamamlamaya özen gösteririm	402	4,70	,58	7
8. Çok çalışanları topluluk önünde takdir ederim	401	4,69	,59	8
9. Kaynakları etkili ve verimli kullanmaya çalışırım	402	4,69	,55	9
10. Bilimsel esasları rehber olarak görürüm	401	4,67	,61	10
11. Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem veririm	402	4,65	,63	11
12. İşlerimi zevk alarak yaparım	402	4,64	,66	12
13. Meslektaşlarımla işbirliği yapmaya özen gösteririm	402	4,63	,61	13
14. Arkadaş ve iş grubunda sorumluluk almaktan kaçınmam	399	4,63	,66	14
15. Zor durumda olan kişilere yardım ederim	402	4,60	,67	15
16. Okul için gerektiği zaman özel zamanlarımdan fedakârlık ederim	402	4,57	,79	16
17. Diğer insanlara iyilik yapmaya çalışırım	402	4,54	,80	17
18. Kişilerin oto kontrolünü sağlaması gerekir	402	4,46	,83	18
19. İşleri gizli kapaklı yapmam	400	4,39	1,14	19
20. Yaptığım işlerde önce iç huzurumu düşünürüm	402	4,29	,91	20
21. Verdiğim kararlarda duygusal davranmam	402	4,26	,86	21
22. Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösteririm	402	4,25	,94	22
23. İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösteririm	398	4,21	,94	23
24. İş, işlem ve eylemlerimde dini referans almam	397	4,09	1,32	24
25. Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım	395	3,32	1,58	25
TOPLAM	402	112.72	.49	

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin Çizelge 15’de yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, okul yöneticilerinin yukarıda yer alan maddelerden birine “orta derecede”, altısına “çok” katıldıkları, kalan 18 maddeye ise “tamamen katıldıkları” görülmektedir. Okul yöneticilerinin en yüksek katılım gösterdikleri ilk beş madde sırası ile şunlardır: “İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm (Madde 11,  $\bar{X} = 4.85$ )”, “Verilen sözlere sadık kalınmasına önem veririm (Madde 18,  $\bar{X} = 4.77$ )”, “Çalışanlar arasında uyumun gerektiğini düşünürüm (Madde 22,  $\bar{X} = 4.77$ )”, “Demokratik bir ortam hazırlamaya çalışırım (Madde 8,  $\bar{X} = 4.73$ )” ve “Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranırım (Madde 9,  $\bar{X} = 4.73$ )”.

Çizelge 15’deki bulguların, ilköğretim okulu yöneticilerinin gerek bireysel değerleri gerek örgütsel değerleri ile tutarlı olduğu görülmektedir. Çünkü okul yöneticilerinin bireysel değer ve örgütsel değer sıralamalarında ilk sıralarda yer alan değerler olan “adalet” ve “insana saygı” değerleri ile buradan elde edilen en yüksek ortalamaya sahip maddeler arasında bir tutarlılık görülmektedir. Çünkü bireysel ve örgütsel değer olarak “adalet ve “insan saygı” değerlerine vurgu yapan okul yöneticileri, davranış olarak da “insanlara saygı, verilen sözlere sadık kalmak, demokratik bir ortam, yarar ve hizmetlerin dağıtılmasında eşitlik” gibi davranışlara vurgu yapmışlardır.

Çizelge 15’deki maddelerden, okul yöneticilerinin en az katılım gösterdikleri maddelerin katılma derecesi bile; “orta derecede katılıyorum”a ve “çok katılıyorum”a yakındır. Diğer maddelerin tamamına “tamamen katılıyorum” yanıtına yakın yanıtlar verilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın olarak yanıt verdikleri madde “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım (Madde 15,  $\bar{X} = 3.32$ )” maddesidir. Okul yöneticilerin ölçme aracında yer alan maddeler içerisinde en düşük katılımı bu maddeye göstermişlerdir. Ancak yine de bu maddenin ortalaması çok düşük değildir. Buna göre okul yöneticilerinin, bireylere sahip oldukları konuma göre davrandıkları yönünde görüş belirttikleri söylenebilir. “İş, işlem ve eylemlerimde dini referans almam

(Madde 14,  $\bar{X} = 4.09$ ), “İşlerin bağıllıkla yapılmasına özen gösteririm (Madde 4,  $\bar{X} = 4.21$ )”, “Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösteririm (Madde 3,  $\bar{X} = 4.25$ )”, “Verdiğim kararlarda duygusal davranmam (Madde 20,  $\bar{X} = 4.26$ )”. Okul yöneticilerinin bu maddelere verdikleri yanıtların ortalaması “çok katılıyorum” yanıtına daha yakındır.

Okul yöneticilerinin Madde 14’e ilişkin katılım düzeyi “çok katılıyorum” yanıtına daha yakındır. Bu ortalamaya göre, okul yöneticilerinin bu maddeye, diğer maddelere göre daha düşük bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Ancak bu ortalamanın daha yüksek olması ve “tamamen katılıyorum” yanıtına daha yakın olması beklenirdi. Çünkü, örgütsel değer olarak “dindarlık” değerini son sıralara koyan okul yöneticilerinin bu maddede ifade edilen davranışı da daha az yerine getirmeleri beklenirdi.

Çizelge 16’da ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre değişip değişmediği ile ilgili t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Görev	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kadın	104	111,62	12,75	400	1,30	.19
Erkek	298	113,10	8,86			

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetim durumları ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(400)}=1.30$ ,  $p > .05$ ]. Okul yöneticilerinin okullarını değerlere yönetme durumu ile ilgili olarak erkek okul yöneticilerinin görüşleri ( $\bar{X} = 113.10$ , 5 üzerinden 4.52) kadın okul yöneticilerine ( $\bar{X} = 111.62$ , 5 üzerinden 4,46) göre daha olumludur. Ancak erkek ve kadın okul



yöneticilerinin görüşleri arasındaki bu fark anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır. Bu bulgu ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumuna ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Çizelge 17’de ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin yaş gruplarına göre değişip değişmediği ile ilgili varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 17. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	468,27	2	234,13	2,30	.10	--
Gruplarıçi	38965,61	383	101,73			
Toplam	39433,88	385				

Analiz sonuçları, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri arasında yaş grupları bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [ $F_{(2-383)}=2.30, p > .05$ ]. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri, yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Çizelge 18’de yaş grupları ile ilgili olarak yapılan varyans analizinin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Çizelge 18. Varyans Analizi İçin Düzenlenen Yaş Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler

	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	ss
1	26-35	76	112,35	10,44

2	36–45	144	114,04	6,90
3	46 ve üstü	166	111,60	12,05
<b>TOPLAM</b>		386	112,66	10,12

Çizelge 18’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticileri arasında, “36-45 yaş” grubunda bulunan okul yöneticilerinin ortalamasının ( $\bar{X} = 114,04$ , 5 üzerinden 4.56) diğer yaş gruplarına göre (“26-35 yaş” grubu  $\bar{X} = 112,35$ , 5 üzerinden 4.49, “46 yaş ve üstü”  $\bar{X} = 111,60$ , 5 üzerinden 4.46) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ancak yukarıda da görüldüğü gibi bu fark anlamlı bir farklılık değildir.

Çizelge 19’da ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin eğitim durumuna göre değişip değişmediği ile ilgili t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 19. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre t Testi Sonuçları

Görev	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Eğitim Fakültesi Mezunu	205	112,89	10,29	344	0.52	.59
Diğer	141	112,29	10,85			

Çizelge 19’da da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(344)}=0.52$ ,  $p > .05$ ].

Okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak eğitim fakültesi mezunu okul yöneticilerinin görüşleri ( $\bar{X} = 112.89$ , 5 üzerinden 4.51) diğer eğitim kurumlarından mezun olan okul yöneticilerine ( $\bar{X} = 112.29$ , 5 üzerinden 4.49) göre daha olumludur. Ancak bu fark hem çok küçüktür hem de anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır.

Çizelge 20'de ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem gruplarına göre değişip değişmediği ile ilgili varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 20. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	601,14	2	200,38	1,99	.11	--
Gruplarıçi	39494,11	393	100,49			
Toplam	40095,26	396				

Analiz sonuçları, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere yönetme durumu ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri arasında mesleki kıdem grupları bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [ $F_{(2-393)}=1.99$ ,  $p > .05$ ]. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri, mesleki kıdem gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Çizelge 21'de mesleki kıdem grupları ile ilgili olarak yapılan varyans analizinin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Çizelge 21. Varyans Analiz İçin Düzenlenen Mesleki Kıdem Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler

	Mesleki Kıdem Grupları	n	$\bar{X}$	ss
1	1-10 yıl	72	112,76	6,55

2	11-20 yıl	144	113,52	8,87
3	21-30 yıl	144	111,27	12,73
4	31 yıl ve üstü	37	115,08	7,41
<b>TOPLAM</b>		397	112,71	10,06

Çizelge 21’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticileri arasında, “31 yıl üstü” mesleki kıdem grubunda bulunan okul yöneticilerinin ortalamasının ( $\bar{X} = 115,08$ , 5 üzerinden 4.60), diğer mesleki kıdem gruplarına göre (“1-10 yıl”  $\bar{X} = 112,76$ , 5 üzerinden 4.51, “11-20 yıl”  $\bar{X} = 113,52$ , 5 üzerinden 4.54, “21-30 yıl”  $\bar{X} = 111,27$ , 5 üzerinden 4.49) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ancak Çizelge 20’de de görüldüğü gibi bu fark anlamlı bir farklılık değildir.

Çizelge 22’de ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin görev yapılan bölgeye göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 22. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Durumları İle İlgili Olarak Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Görev Yapılan Bölgeye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	982.08	6	163.68	1.64	.13	--
Gruplarıçi	39300.27	395	99.49			
Toplam	40282.35	401				

Yukarıda da görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili görüşleri arasında görev yapılan bölge bakımından anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(6-395)}=1.64, p < .05$ ]. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili görüşleri, görev yapılan bölgeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere göre yönetme durumuna ilişkin olarak okul yöneticilerinin görüşlerinin cinsiyet (Çizelge 16), yaş (Çizelge 17), eğitim durumu (Çizelge 19), mesleki kıdem (Çizelge 20) ve görev yapılan bölge (Çizelge 22) değişkenlerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacı ile yapılan analizlerde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmamıştır. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili görüşlerinin bu değişkenlerden etkilenmediği söylenebilir.

### **Okul Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetme Durumları İle İlgili Olarak Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorum**

Çizelge 23'te okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, değerlere göre yönetim ölçeğinin tümüne ilişkin, diğer bir ifadeyle 25 ifade ya da maddeye ilişkin görüşleri toplamını gösteren betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Çizelge 23. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşleri

Değer Yönetimi	n	En Düşük	En Yüksek	Toplam	$\bar{X}$	ss
Öğretmen Görüşleri	703	8.00	125.00	69095.00	98.28	.75

Çizelge 23’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlere göre yönetim ölçeği ile ilgili en düşük puanı 8, en yüksek puanı ise 125’dir. Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ölçeği ile ilgili ortalama puanı 125 puan üzerinden 98.28 (5 üzerinden 3.93), standart sapma ise .75’dir. Öğretmenlerin ortalama puanı olan 98.28, 100 puan üzerinden 78.62 anlamına gelmektedir. Bu puan ölçekte yer alan yanıt ölçeğine oranlandığında “çok katılıyorum” yanıtına daha yakın olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde görüş belirttikleri ve okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları “çok” yerine getirdiklerini düşündükleri ileri sürülebilir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri karşılaştırıldığında okul yöneticilerinin daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticileri değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler bu davranışların “çok” derecesinde yerine getirildiğini düşünmektedir. Buna göre okul yöneticileri değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları tam olarak yerine getirdiklerini düşünmektedir. Ancak öğretmenler bir takım eksiklikler olduğunu düşünmektedir. Bu görüşün daha ayrıntılı bir şekilde görülebilmesi için ölçekte yer alan maddelere ilişkin ortalamaların belirlenmesinde yarar görülmektedir. Bu amaçla yapılmış olan analiz sonuçlarına Çizelge 24’de yer verilmiştir.

Çizelge 24. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Dağılım

İFADELER	n	$\bar{X}$	ss	Sıra
1. İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz	701	4,33	1,12	1

2.	İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz	692	4,29	1,09	2
3.	Zor durumda olan kişilere yardım edilir	700	4,19	1,03	3
4.	Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür	699	4,18	,98	4
5.	İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir	698	4,18	1,08	5
6.	Kaynaklar etkili ve verimli kullanılmaya çalışılır	699	4,11	1,00	6
7.	Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir	701	4,09	1,03	7
8.	Bilimsel esaslar rehber olarak görülür	700	4,08	1,07	8
9.	Kurallar herkese eşit olarak uygulanır	699	4,05	1,18	9
10.	Çalışanlar, okul için gerektiği zaman özel zamanlarından fedakârlık ederler	699	4,01	1,08	10
11.	Diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür	694	4,01	1,06	11
12.	Verilen sözlerle sadık kalınmasına önem verilir	695	4,01	1,14	12
13.	Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan kaçınılmaz	695	3,98	1,09	13
14.	Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem verilir	696	3,96	1,09	14
15.	Yapılan işler zevk alınarak yapılır	701	3,94	1,11	15
16.	Demokratik bir ortam vardır	701	3,90	1,15	16
17.	Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir	694	3,90	1,01	17
18.	İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösterilir	699	3,90	1,03	18
19.	Meslektaşlarla işbirliği özendirilir	699	3,89	1,12	19
20.	Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir	698	3,88	1,08	20
21.	Verilen kararlarda duygusal davranılmaz	696	3,84	1,09	21
22.	Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür	697	3,82	1,17	22
23.	Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır	698	3,78	1,21	23
24.	Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir	695	3,62	1,30	24
25.	Bireylere sahip oldukları konuma göre <b>davranılır</b>	693	2,97	1,44	25
TOPLAM		701	98,28	.75	

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin Çizelge 24'de yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin yukarıda yer alan maddelerden birine “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın olduğu, kalan 24 maddenin ise “çok katılıyorum” yanıtına yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler sırası ile şunlardır: “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz (Madde 1,  $\bar{X} = 4.33$ )”, “İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz (Madde 14,  $\bar{X} = 4.29$ )”, “Zor durumda olan kişilere yardım edilir (Madde 24,  $\bar{X} = 4.19$ )”, “Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür (Madde 22,  $\bar{X} = 4.18$ )”, “İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir (Madde 11,  $\bar{X} = 4.18$ )”.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler karşılaştırıldığında iki grubun görüşleri arasındaki farklılık ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticileri en yüksek katılımı “İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm” maddesine göstermekte ve bu maddeye “tamamen katılıyorum” yanıtı vermektedir. Öğretmenlerin bu maddeye katılım oranı

beşinci sırada yer almaktadır ve katılım olarak karşılığı “çok katılıyorum” yanıtına yakın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri madde ise “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz” maddesidir. Öğretmenler bu maddeye “çok katılıyorum” yanıtına yakın bir oranda yanıt vermişlerdir. Okul yöneticilerinde ise bu maddeye 19. sırada katılım gösterilmiştir ve okul yöneticilerinin katılma düzeyi de “çok katılıyorum” yanıtına yakındır. Ancak ortalamalar arasında ve sıralamada farklılıklar olmasında rağmen her iki grup da bu maddeye “çok katılıyorum” yanıtına yakın yanıtlar vermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en düşük katılım gösterdikleri maddeler sırası ile şunlardır: “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım (Madde 15,  $\bar{X} = 2.97$ )”, “Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir (Madde 7,  $\bar{X} = 3.62$ )”, “Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır (Madde 9,  $\bar{X} = 3.78$ )”, “Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür (Madde 17,  $\bar{X} = 3.82$ )”, “Verilen kararlarda duygusal davranılmaz (Madde 20,  $\bar{X} = 3.84$ )”.

Yukarıda yer alan bulgulardan, çok çalışanların topluluk önünde takdir edilmesi maddesine gösterilen katılımın düşük olması ilginç bir bulgudur. Öğretmenler çok çalışanların ya da başarılı olanların az takdir edildiğini düşünmektedir. Ancak, çalışanların yaptıkları başarılı çalışmalardan ya da okul katkılarından dolayı topluluk önünde takdir edilmeleri gerekmektedir. Kalite geliştirme çalışmalarında da takdir etme, çalışanların teşvik edilmesi, proaktif bir çalışma ortamında olmaları ve örgütte pozitif bir değişim yaşanması açısından önemlidir. Çalışanların yaptıkları çalışmalardan dolayı takdir edilmeleri, yaptıkları işin değerli görüldüğü, farkında olunduğu ve güven duyulduğu mesajının verilmesi açısından da önemlidir. Ayrıca takdir edilme, çalışanlar için önemli bir güdülenme ögesidir. Bu anlamda takdir etme, eğitim örgütlerinin temel yapı taşlarından birisi haline getirilmelidir. Çünkü eğitim örgütleri toplumların geleceğini şekillendiren kurumlardır. Bu anlamda gelecekte de toplumda takdir duygusu düşük olabilmektedir.



Daha önce verilen bulgular da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların “bağlılık” değerini son sıralara koydukları görülmektedir. Bağlılığı etkileyen önemli öğelerden birisi de ödüller (İnce ve Gül, 2005) dolayısı ile de takdir edilme duygusudur. Bir örgütte çalışanlar için başarıların nasıl ödüllendirildiği ve takdir edildiği önemlidir. Çünkü, yöneticilerin ödülleri ve takdirlerin dağıtımında gösterdikleri adalet ve özen çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu anlamda ilköğretim okullarında takdir edilmenin yaşanmadığını düşünen öğretmenlerin bağlılık değerlerinin düşük olması da anlaşılabilir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin en düşük katılım gösterdikleri madde “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım (Madde 15)” maddesidir. Bu madde ile ilgili olarak öğretmenlerin ortalaması ( $\bar{X} = 2.97$ ) ve okul yöneticilerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3.32$ ) “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakındır. Görüldüğü gibi iki grup da bu madde ile ilgili olarak “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın yanıtlar vermiştir. Buna göre bu maddede yer alan davranışın bazen yapıldığı bazen yapılmadığı sonucu çıkarılabilir. Yani okul yöneticilerinin ara sıra da olsa, bireylere sahip oldukları konuma göre davrandıkları sonucu çıkarılabilir.

İfadelere verilen yanıtlardaki ortalama, sıralama ya da katılma düzeyi farklılıkları bulunmuştur. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacı ile değer yönetimi ile ilgili görüşlerin göreve göre t testi analizi yapılmış ve analiz ile ilgili rakamlara aşağıda yer alan Çizelge 25’te yer verilmiştir.

Çizelge 25. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre t Testi Sonuçları

Görev	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Öğretmen	703	98.47	20.16	1103	15.64	.000
Okul Yöneticisi	402	113.31	11.38			

İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(1103)}=15.64$ ,  $p < .05$ ]. Okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili görüşleri ( $\bar{X} = 113.31$ , 5 üzerinden 4.53) öğretmenlere ( $\bar{X} = 98.47$ , 5 üzerinden 3.93) göre daha olumludur. Okul yöneticilerinin kendileri ile ilgili bir konuda olumlu görüşler belirtmeleri doğal karşılanabilir. Ancak burada öğretmenlerin de aynı yönde görüş belirtmeleri beklenirdi. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticileri ile aynı yönde düşünmedikleri ya da farklı düşündükleri söylenebilir.

Burada ilköğretim okulu yöneticileri ile öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmasının nedeni, iki grup arasındaki beklenti düzeyinin farklı olması olabilir. Buna göre öğretmenlerin bu konu ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü ortalamalar dikkate alındığında öğretmenlerin ortalamasının okul yöneticilerinin ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ortalaması yanıt ölçeğinde “çok katılıyorum” yanıtına denk gelirken okul yöneticilerinin ortalaması “tamamen katılıyorum” yanıtına denk gelmektedir. Okul yöneticileri değer yönetimi ile ilgili etkinlikleri tam olarak yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler bu konuda bazı eksiklikler olduğunu düşünmektedir. Çünkü öğretmenlerin ortalaması “çok katılıyorum” yanıtına denk gelmektedir.

Çizelge 25'teki analiz sonuçlarına göre değerlere göre yönetim ile ilgili olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu konu ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacı ile yapılan analizlere aşağıda yer verilmiştir. Çizelge 26'da ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 26. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kadın	404	97.92	20.14	701	.84	.40
Erkek	299	99.21	20.21			

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(701)}=0.84$ ,  $p > .05$ ]. Gözlem sonuçlarına göre okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak erkek öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X} = 99.21$ , 5 üzerinden 3.96) kadın öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{X} = 97.92$ , 5 üzerinden 3.91) göre daha olumludur. Ancak iki ortalama arasındaki fark anlamlı bir fark değildir. Bu bulgu ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumuna ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki örgütsel değerler, meslek değerleri yaş ilerledikçe değişime uğramaktadır (Kuzgun, 2000). Buna göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin yaş ilerledikçe ya da mesleki kıdem arttıkça değişip değişmediğinin belirlenmesi de gerekmektedir. Çizelge 27’de ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin yaş gruplarına göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 27. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	3470.98	3	1156.99	2.86	.036	2-3
Gruplarıçi	282003.6	698	404.01			
Toplam	285474.5	701				

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında yaş grupları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(3-698)}=2.86$ ,  $p < .05$ ]. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri, yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Yaş grupları arasındaki farkların hangi yaş grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenler ile 41-50 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmuştur. 31-40 yaş grubunda ( $\bar{X} = 96.09$ , 5 üzerinden 3.84) bulunan öğretmenlerin görüşleri ortalamasının diğer gruplara (21-30 yaş grubu  $\bar{X} = 98.18$ , 5 üzerinden 3.92, 51-60 yaş grubu  $\bar{X} = 97.40$ , 5 üzerinden 3.89) göre en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. 41-50 yaş grubunda ( $\bar{X} = 101.15$ , 5 üzerinden 4.04) bulunan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerinin ise diğer gruplara (21-30 yaş grubu  $\bar{X} = 98.18$ , 51-60 yaş grubu  $\bar{X} = 97.40$ ) göre en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yani elde edilen sonuçlara göre 31-40 yaş grubu en düşük ortalamaya, 41-50 yaş grubu ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu için iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yukarıda da görüldüğü gibi öğretmenler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan yaş grubu 41-50 yaş grubudur ( $\bar{X} = 101.15$ ). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaş gruplarına göre karşılaştırılması yapıldığında ise okul yöneticilerinin yaklaşık olarak % 45'inin, öğretmenlerin ise yaklaşık olarak % 38'inin 41-50 yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. Yani öğretmenler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan yaş grubu ile okul yöneticileri arasında en yüksek orana sahip yaş grubu aynıdır. Yukarıdaki rakamlarda, en yüksek ortalamanın 41-50 yaş grubunda

bulunmasının nedeni aynı yaş grubunda olan bireylerin benzer yönde görüş belirtmeleri olabilir. Ayrıca aynı yaş grubunda bulunan bireylerin birbirlerinden olan beklentileri ve karşılanma düzeyi örtüşüyor olabilir. Ancak en düşük ortalamaya sahip olan 31-40 yaş grubunda ( $\bar{X} = 96.09$ ) bulunan öğretmenlerin beklentilerinin ve karşılanma düzeyinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu ileri sürülebilir. Çünkü en düşük ortalamaya sahip olan grup bu gruptur. Çizelge 28'de yaş grupları ile ilgili olarak yapılan varyans analizinin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Çizelge 28. Varyans Analiz İçin Düzenlenen Yaş Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler

	Yaş Grupları	n	$\bar{X}$	ss
1	21-30	118	98,18	18,71
2	31-40	264	96,09	19,96
3	41-50	266	101,15	19,99
4	51-60	54	97,40	23,90
<b>TOPLAM</b>		702	98,46	20,18

Çizelge 29'da ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin eğitim durumuna göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Çizelge 29'da da görüldüğü üzere, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında eğitim durumu bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [ $F_{(3-699)}=1.93, p > .05$ ]. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri, eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Çizelge 29. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	2346.51	3	782.17	1.93	.123	-
Gruplarıçi	283158.6	699	405.09			
Toplam	285505.2	702				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 47.8 gibi büyük bir çoğunluğunun eğitim fakültesi mezunu, % 64.4'ünün ise üniversite düzeyinde eğitim almış olması bu görüşlerin aynı yönde belirmesinde ya da fark çıkmamasında etkili olabilir. Çünkü belli bir eğitim politikası çerçevesinde şekillenen eğitim sisteminden mezun olan bireylerin bir çoğunun aynı yönde düşünmesi sonucu ortaya çıkabilir. Örneğin, eğitim fakültelerinde bulunan programlarda verilen derslerden, derslerin içeriklerine kadar birçok konunun YÖK tarafından belirlendiği bir eğitim sisteminden mezun olan öğretmenlerin aynı yönde görüşlere sahip olmaları normal karşılanabilir. Ayrıca daha önceki bölümlerde verilen bilgilerde de görüldüğü gibi öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun gerek bireysel değerler gerek örgütsel değerler konusunda fikir birliği içinde olması da bu tip bir farkın çıkmasını engellemiş olabilir. Çizelge 30'da yaş grupları ile ilgili olarak yapılan varyans analizinin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Çizelge 30. Varyans Analiz İçin Düzenlenen Eğitim Durumu Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler

	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss
1	Diğer	127	94,74	20,40
2	Eğitim Enstitüsü	134	100,33	20,91
3	Eğitim Yüksekokulu	107	98,73	21,20
4	Eğitim Fakültesi	335	99,05	19,33
	<b>TOPLAM</b>	703	98,47	20,16

Çizelge 31’de ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin eğitim durumuna göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 31. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	4718.95	5	943.79	2.34	.040	2–4
Gruplarıçi	280786.2	697	402.85			
Toplam	285505.2	702				

Çizelge 31’deki analiz sonuçları, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(5-697)}=2.34$ ,  $p < .05$ ]. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri, mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Mesleki kıdem grupları arasındaki farkların hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Dunnett C testinin sonuçlarına göre, 6-10 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar ile 16-20 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

6–10 yıl mesleki kıdem grubunda ( $\bar{X} = 95.27$ , 5 üzerinden 3.81) bulunan öğretmenlerin görüşleri ortalamasının diğer gruplara (1–5 yıl mesleki kıdem grubu  $\bar{X} = 96.31$ , 5 üzerinden 3.85, 11–15 yıl mesleki kıdem grubu  $\bar{X} = 98.25$ , 5 üzerinden 3.93, 21-25 yıl mesleki kıdem grubu  $\bar{X} = 98.05$ , 5 üzerinden 3.92, 26 ve daha fazla yıl mesleki kıdem grubu  $\bar{X} = 100.80$ , 5 üzerinden 4.03) göre en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. 16–20

yıl mesleki kıdem grubunda ( $\bar{X} = 102.95$ , 5 üzerinden 4.11) bulunan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerinin ise diğer gruplara göre en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yani sonuç olarak 6-10 yıl mesleki kıdem grubunun ortalamasının en düşük, 16-20 yıl mesleki kıdem grubunun ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu iki gruptan 6-10 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenleri meslekte yeni öğretmenler, 16-20 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenleri ise mesleğin sonuna doğru yaklaşanlar olarak nitelendirirsek bu farklılığın nedenini de görmüş olabiliriz. Mesleğin başında olan öğretmenlerin daha fazla beklentilerinin olması, mesleğin sonuna yaklaşanların ise pek beklentisinin kalmaması ya da beklentilerinin azalması bu tip bir yorum içine girmelerine neden olmuş olabilir. Yani beklentileri olan öğretmenler beklentileri azalanlara göre, okul yöneticilerinin bu konuda daha az yeterli görmüş olabilirler. Çizelge 32'de mesleki grupları ile ilgili olarak yapılan varyans analizinin betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

Çizelge 32. Varyans Analiz İçin Düzenlenen Mesleki Kıdem Grupları ve İlgili Betimsel İstatistikler

	Mesleki Kıdem Grupları	n	$\bar{X}$	ss
1	1-5 yıl	86	96,31	19,83
2	6-10 yıl	158	95,27	20,05
3	11-15 yıl	115	98,25	21,34
4	16-20 yıl	94	102,95	15,42
5	21-25 yıl	105	98,05	20,87
6	26 yıl ve yukarısı	145	100,80	21,21
	<b>TOPLAM</b>	703	98,47	20,16

Çizelge 33'de ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşlerinin görev yapılan bölgeye



göre varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Çizelge 33'te de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili görüşleri arasında görev yapılan bölge bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(6-696)}=2.44$ ,  $p < .05$ ]. Başka bir deyişle, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri, görev yapılan bölgeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Çizelge 33. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Olarak Öğretmenlerin Görüşlerinin Görev Yapılan Bölgeye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	5881.03	6	980.17	2.44	.024	1-2, 4-2, 5-2
Gruplarıçi	279624.1	696	401.75			
Toplam	28505.2	702				

Görev yapılan bölgeler arasındaki farkların hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Dunnett C testinin sonuçlarına göre, Doğu Anadolu Bölgesinde ( $\bar{X} = 107.02$ , 5 üzerinden 4.28) bulunan öğretmenlerin görüşleri ile Akdeniz Bölgesinde ( $\bar{X} = 96.02$ , 5 üzerinden 3.84) bulunan öğretmenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ( $\bar{X} = 93.35$ , 5 üzerinden 3.73) bulunan öğretmenlerin ve İç Anadolu Bölgesinde ( $\bar{X} = 98.07$ , 5 üzerinden 3.92) bulunan öğretmenlerin görüşleri ile arasında fark bulunmuştur. Burada Doğu Anadolu Bölgesi ( $\bar{X} = 107.02$ , 5 üzerinden 4.28) en yüksek ortalamaya, Akdeniz Bölgesi ise en düşük ( $\bar{X} = 96.02$ , 5 üzerinden 3.84) ortalamaya sahip bölgelerdir. Doğu Anadolu bölgesi ile fark çıkan diğer iki bölge de yine en düşük ortalamaya sahip bölgeler arasındadır.

Çizelge 33'de de görüldüğü gibi fark çıkan bölgeler olan Akdeniz Bölgesi-Doğu Anadolu Bölgesi, Güney Doğu Anadolu Bölgesi- Doğu Anadolu

Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi- Doğu Anadolu Bölgesi arasında Akdeniz Bölgesi en düşük ortalamaya sahiptir ( $\bar{X} = 96.02$ ). Doğu Anadolu Bölgesi ise en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 107.02$ ) sahiptir. Doğu Anadolu Bölgesi ile aralarında fark çıkan diğer bölgeler ise en düşük ortalamaya sahip diğer bölgelerdir. Marmara Bölgesi de düşük bir ortalamaya sahip olmasına rağmen Doğu Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi'nin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Aşağıda yer alan Çizelge 34'de araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin bölgelere göre ortalama ve standart sapmalarına yer verilmiştir.

Çizelge 34. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin Bölgelere Göre Ortalama ve Standart Sapmalarının Dağılımı

	<b>Bölge</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>ss</b>
1	Akdeniz Bölgesi	92	96.02	21.96
2	Doğu Anadolu Bölgesi	36	107.02	13.24
3	Ege Bölgesi	142	100.00	20.04
4	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	62	93.35	21.71
5	İç Anadolu Bölgesi	240	98.07	20.16
6	Karadeniz Bölgesi	35	102.88	15.65
7	Marmara Bölgesi	96	98.02	20.13
	<b>TOPLAM</b>	703	98,47	20,16

Yukarıdaki bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerden, okul yöneticilerini okullarını değerlere göre yönetme konusunda en fazla yeterli bulan öğretmenlerin Doğu Anadolu Bölgesinde, en az yeterli bulanların ise Akdeniz Bölgesi'nde görev yaptığı söylenebilir. Doğu Anadolu Bölgesini sırası ile Karadeniz ve Ege Bölgeleri takip etmektedir. Doğu Anadolu Bölgesi ile diğer bölgeler arasındaki bu farklılığın nedeni bu bölgedeki ilişkilerin daha yakın olması ya da bu bölgelerde bulunan illerin gelişmişlik düzeyleri arasındaki farklar olabilir. Ayrıca bu bulgular dikkate alınarak Doğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan okul yöneticilerinin, örgütsel ve bireysel değerleri

diğer bölgelere oranla daha fazla dikkate aldıkları daha iyi yönettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin bu görüşlerinde beklenti düzeylerinin de etkisi olabilir. Beklentilerin düzeyi düştükçe memnuniyet derecesinin artabileceği ileri sürülebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet (Çizelge 26), yaş (Çizelge 27), eğitim durumu (Çizelge 29), mesleki kıdem (Çizelge 31) ve görev yapılan bölge (Çizelge 33) değişkenlerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacı ile yapılan analizlerde, cinsiyet ve eğitim durumuna göre fark bulunmamış, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmuştur. Buna göre ilköğretim okulu yöneticilerinin değerleri yönetme durumu ile ilgili görüşlerinin cinsiyet ve eğitim durumuna göre değişmediği, yaş, kıdem ve görev yapılan bölgeye göre değiştiği bulunmuştur.

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilmiş olan önerilere yer verilmiştir.

#### **Sonuçlar**

Araştırmadan elde edilen sonuçları aşağıdaki başlıklar altında verilebilir.

#### **Bireysel Değerler İle İlgili Sonuçlar**

Puanlama ölçeğine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin temel bireysel değeri “adalet” değeridir. Okul yöneticilerinin temel değerini, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluk değerleri izlemektedir. Okul yöneticileri puanlama ölçeğindeki değer listesine ek olarak işini sevmek, üretkenlik ve hoşgörü değerlerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en son sırada gördükleri bireysel değer ise “para”dır. Bunu

sırası ile dindarlık, bağlılık, otorite sahibi olmak ve tutumluluk değerleri izlemektedir.

Sıralama ölçeğinden elde edilen bulgulara göre de okul yöneticilerinin temel değeri “adalet” değeridir. Adalet değerini, açıklık, dürüstlük, çalışkanlık, insana saygı gibi değerler izlemektedir. Bu anlamda puanlama ölçeğinden elde edilen bulgular ile sıralama ölçeğinden elde edilen bulgular örtüşmektedir. Puanlama ölçeğine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin de temel bireysel değeri “adalet” değeridir. Öğretmenlerin temel değerini, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluk değerleri izlemektedir. Öğretmenler puanlama ölçeğindeki değer listesine ek olarak disiplin, güdülenme, mutluluk, bireysellik, değerlere sahip çıkmak ve istek gibi kavramları değer olarak belirtmişlerdir.

Araştırmada öğretmenlerin puanlama ölçeğine göre son sıraya koydukları değer ise “dindarlık” tır. Bu konuda okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri farklıdır. Öğretmenlerin bu görüşünü, sırası ile para, otorite sahibi olmak, bağlılık ve tutumluluk değerleri izlemektedir. Sıralama ölçeğinden elde edilen bulgulara göre de öğretmenlerin temel değeri “adalet” değeridir. Adalet değerini, açıklık, dürüstlük, çalışkanlık, insana saygı gibi değerler izlemektedir. Bu anlamda öğretmenlerin puanlama ölçeğinden elde edilen görüşleri ile sıralama ölçeğinden elde edilen görüşleri birbiri ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin en fazla önemsedikleri ve en az önemsedikleri bireysel değerleri birbirine benzemektedir.

### **Örgütsel Değerler İle İlgili Sonuçlar**

Puanlama ölçeğine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin temel örgütsel değer olarak “insana saygı” değerini benimsedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin temel örgütsel değer olarak benimsedikleri bu değeri, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlık değerleri izlemektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bireysel değerleri ile örgütsel değerler hakkındaki görüşleri arasında bir takım benzerlikler ve farklılıklar olduğu görülmektedir.

Okul yöneticileri bireysel değer olarak “adalet” değerini ilk sıraya koyarken, örgütsel değer olarak “insana saygı” değerini ilk sıraya koymaktadır. Ayrıca okul yöneticileri bireysel değerleri arasında “çalışkanlık” ve “sorumluluk” değerlerine vurgu yaparken, örgütsel değerler arasında “eşitlik” ve “tarafsızlık” değerlerine vurgu yapmaktadır.

Puanlama ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin örgütsel değer olarak son sıralara koydukları değerler, “dindarlık, para, otorite sahibi olmak, bağlılık ve tutumluluk” tur. Okul yöneticileri bireysel değer olarak “para” değerini son sıraya koyarken, örgütsel değer olarak son sıraya “dindarlık” değerini koymuşlardır. Son sıralarda yer alan değerler ise sıralamasında farklılık olmasına rağmen aynı değerlerdir. Sıralama ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin temel örgütsel değer olarak gördükleri değer “adalet” değeridir. Bunu, açıklık, demokrasi, bilimsellik, insana saygı, tarafsızlık gibi değerler izlemektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin puanlama ölçeğinde ve sıralama ölçeğinde belirttikleri örgütsel değerler, sırası bazen değişmekle birlikte benzerlikler göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin belirtmiş oldukları bireysel değer sıralaması ile örgütsel değerler sıralaması arasında bazı benzerlik ve farklılıklar vardır. Okul yöneticileri hem bireysel değer hem örgütsel değer olarak en çok, adalet, açıklık, insana saygı değerlerine vurgu yapmıştır. Farklılık olarak da, okul yöneticileri bireysel değer olarak demokrasi, bilimsellik, eşitlik gibi değerlere daha az vurgu yapmışlardır.

Puanlama ölçeğine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin temel örgütsel değer olarak “insana saygı” değerini benimsedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin temel örgütsel değer olarak benimsedikleri bu değeri, demokrasi, dürüstlük, adalet ve çalışkanlık değerleri takip etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerleri ile örgütsel değerler hakkındaki görüşleri arasında bir takım benzerlikler ve farklılıklar vardır. Öğretmenler bireysel değer olarak “adalet” değerini ilk sıraya koyarken, örgütsel değer olarak “insana saygı” değerini ilk sıraya koymaktadır. Ayrıca öğretmenler bireysel değerleri arasında “eşitlik” ve “sorumluluk” değerlerine

vurgu yaparken, örgütsel değerler arasında “demokrasi” ve “çalışkanlık” değerlerine vurgu yapmaktadır.

Puanlama ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel değer olarak son sıralara koydukları değerler, “dindarlık, para, bağlılık, otorite sahibi olmak ve tutumluluk” tur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerler ve örgütsel değerler olarak son sıralarda belirttikleri değerler, sıralamada farklılık olmasına rağmen aynıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel değerler ve örgütsel değerler olarak son sıralarda belirttikleri değerler, sıralamada farklılık olmasına rağmen aynıdır.

Sıralama ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin temel örgütsel değer olarak gördükleri değer “adalet” değeridir. Bunu, açıklık, demokrasi, bilimsellik, insana saygı, tarafsızlık, eşitlik, uyum gibi değerler izlemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin puanlama ölçeğinde ve sıralama ölçeğinde belirttikleri örgütsel değerler, sırası bazen değişmekle birlikte benzerlikler göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerin belirtmiş oldukları bireysel değer sıralaması ile örgütsel değerler sıralaması arasında bazı benzerlik ve farklılıklar vardır. Öğretmenler hem bireysel değer hem örgütsel değer olarak en çok, adalet, açıklık, insana saygı değerlerine vurgu yapmıştır. Farklılık olarak da, okul yöneticileri bireysel değer olarak demokrasi, bilimsellik, eşitlik gibi değerlere daha az vurgu yapmışlardır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel değerleri ile ilgili görüşleri arasında bir takım benzerlik ve farklılıklar vardır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değer olarak belirttikleri ortak değerler, insana saygı, adalet ve dürüstlük değerleridir. İki grubun birbirinden farklı olarak belirttikleri değerler ise, okul yöneticileri için eşitlik ve tarafsızlık, öğretmenler için ise demokrasi ve çalışkanlık değerleridir. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel değer olarak son sıralara koydukları değerler de benzerlik göstermektedir.

## Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Sonuçlar

Okul yöneticilerinin ortalama puanı, yanıt ölçeğine göre değerlendirildiğinde “tamamen katılıyorum” yanıtına daha yakın olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticileri kendileri ile ilgili olarak yüksek düzeyde olumlu görüş belirtmekte ve okullarını değerlere göre yönetme ile ilgili davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme ile ilgili olarak büyük oranda yeterli görmektedir. Okul yöneticileri listedeki maddelerden birine “orta derecede”, altısına “çok”, kalan 18 maddeye ise “tamamen” katılmaktadır.

Okul yöneticilerinin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler sırası ile şunlardır: “İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm”, “Kuralları herkese eşit olarak uygularım”, “Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem veririm”, “Verilen sözlere sadık kalınmasına önem veririm” ve “Çalışanlar arasında uyumun gerektiğini düşünürüm” maddelerdir. Okul yöneticilerinin en az katılım gösterdikleri maddelerin katılma derecesi bile “orta derecede katılıyorum” ve “çok katılıyorum” yanıtlarına yakındır. Diğer maddelerin tamamına verilen yanıtlar ise “tamamen katılıyorum” yanıtına yakındır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın olarak yanıt verdikleri madde, “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım” maddesidir. Okul yöneticileri maddeler içerisinde en düşük katılımı bu maddeye göstermişlerdir.

Öğretmenlerin ortalama puanı ölçekte yer alan yanıt ölçeğine göre “çok katılıyorum” yanıtına daha yakındır. Buna göre öğretmenler okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde görüş belirtmekte ve okul yöneticilerinin değer yönetimi ile ilgili davranışları “çok” derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin, değerlere göre yönetim ile ilgili maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, maddelerden birine “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın olduğu, kalan 24 maddenin ise “tamamen katılıyorum” yanıtına yakın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri yani “tamamen katılıyorum” yanıtını verdikleri maddeler sırası ile “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz” ve “İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz” maddeleridir. Öğretmenlerin “çok katılıyorum” yanıtını verdikleri maddeler içinde en yüksek ortalamaya sahip olan üç madde ise; “Zor durumda olan kişilere yardım edilir”, “Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür” ve “İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir” maddeleridir.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler arasında iki grubun görüşleri arasındaki farklılık bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre fark yoktur. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete ve eğitim durumuna göre fark yoktur, ancak yaşa, mesleki kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre fark vardır.

### Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin farkındalık oluşturulmalıdır. Bu anlamda okul gelişim planlarından ve yapılan değer araştırmalarından yararlanılmalıdır.
2. Değerler uygulamada mutlaka kullanılmalıdır.
3. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik değerlere göre yönetim hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Hizmetiçi eğitim programlarının içeriği oluşturulurken, okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında uyumsuzluk görülen değerler dikkate alınmalıdır.
4. Bireysel değer-örgütsel değer uyumunun artırılmasında hizmetiçi eğitim programlarından yararlanılmalıdır.



5. Değerlerle, örgüt kültürü, örgüt iklimi, demokratik tutum, iş doyumu, yönetsel kararlar, işle ilgili diğer algı ve davranışların ilişkisi ile ilgili araştırmalar yapılmalıdır.
6. Değerler ile ilgili olarak nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı araştırmalar tasarlanmalıdır.
7. Bu tip değer araştırmaları ortaöğretim, yükseköğretim düzeylerinde de yapılmalıdır.
8. Değer araştırmaları, sisteme öğretmen yetiştiren eğitim fakültelerinde de yapılmalı ve eğitim fakülteleri ile okullar karşılaştırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (1), 7–18.
- Akbaba-Altun, S. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Değerleri. **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiriler Kitabı**. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya. 06–09 Temmuz 2004.
- Aldag, R. J. ve Stearns, T. M. (1990). **Management**. USA Cincinatti: College Division Thomson International Publishing.
- Aplin, N. (2002). The values of psysical education trainees in Singapore. [www.eres.bus.umich.edu](http://www.eres.bus.umich.edu). İndirme tarihi: 23.12.2003
- Arce, W. F. (2002). **Values, organizational culture and organizations**. [www.admu.edu.ph](http://www.admu.edu.ph). İndirme Tarihi: 23.12.2003
- Arslan, M. (2003). Türkiye’de İslam ve Çalışma Ahlakı Değerleri. **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (2), 7–21.
- Aslan, A. (2002). **Felsefeye Giriş**. Ankara: Vadi Yayınları.
- Ataklı, A. (1999). Eğitim Sisteminin Amaç ve Politikalarının Toplum Kültürüne Uygunluğu. **Eğitimde Yansımalar V – 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi**. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayını.
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (3), 87–120.
- Aydın, A. (2000). **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

- Aydın, İ. P. (2001). **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. **Değerler Eğitim Dergisi**, 1 (3), 121–144.
- Aytaç, T. (2000). **Okul Merkezli Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bacanlı, H. (1999). Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 20, 597–610.
- Bacanlı, H. (2002). **Değer Tercihleri: Psikolojik Kavram Analizleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). **Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balay, R. (2000). **Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları: Ankara İli Örneği. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Balcı, A. (2000a). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000b). İki binli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 6 (24), 495–508.
- Balcı, A. (2003). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açılırları: Kuram-Araştırma İlişkisi II. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 9 (33), 26–61.
- Balcı, A. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, F. (1992b). Üniversite Eğitim Süresi İçinde Öğrencilerin Değer Tercih Sıralamasında Değişmeler. **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi**. Türk Psikoloji Derneği Yayınları. Ankara.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992a). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). Yenileşmenin Niteliği. **İlköğretim Müfettişleri Semineri Ders Notları**. Ankara: Ankara Üniversitesi EAUM Yayını.
- Başaran, İ. E. (2000a). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi.

- Başaran, İ. E. (2000b). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bates R. J. (1992). The Emerging Culture of Educational Administration and We Can Do About it. **National Conference of the Australia Council for Educational Administration**. July, Darwin.
- Bates, R. (2001a). Technology, values and the management of schools. **British Educational Management and Administration Society Annual Conference**. Newport Pagnall. 5–7 October 2001. <http://www.deakin.edu.au/~rbates/paper1.doc>. İndirme Tarihi: 21.12.2004.
- Bates, R. J. (2001b). Eleştirel teori açısından eğitim yönetimi. (Çev: S. Turan-M. Şişman). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 7 (28), 573–592.
- Beck, L. G. ve Murphy, J. (1992). Searching for a robust understanding of the principalship. **Educational Administration Quarterly**, 28 (3), 387–396.
- Beckman, S. C. ve Hansen, F. (2002). Comparing social psychological and applied value research. [www.cbs.dk](http://www.cbs.dk). İndirme tarihi: 23.12.2003.
- Bilgin, N. (1995). **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blanchard, K. ve O'Connor, M. (1998). **Değerlerle Yönetim**. (Çev: K. Ay). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bobaroğlu, M. (2002). **Aydınlanma Sorunu ve Değerler**. İstanbul: Ayna Yayınları.
- Bozkurt, T. (1996). "İşletme Kültürü: Kavram, Tanımı ve Metodolojik Sorunlar". **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (Edt: S. Tevrüz). Ankara: Türk Psikologlar Derneği-Kalite Derneği.
- Bryying, T. ve Trollestad, C. (2000). Managerial thinking on value-based management. **International Journal of Value-Based Management**, 13, 55–77.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Burton, C. H. (2003). An empirical investigation of the interrelationships of organizational culture, managerial values and organizational citizenship behaviors. **Doctoral Thesis**. The George Washington University. UMI.
- Butler, J. D. (1970). The Role of Value Theory in Education. **Theories of Value and Problems of Education**. (Edt: P. G. Smith). Chicago: University of Illinois Press. 58–64.

- Büyükdövençi, S. (1987). **Eğitim Felsefesi**. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.
- Büyükdövençi, S. (2002). Değer'in değeri üzerine. **Bilgi ve Değer Sempozyum Bildirileri** (Edt: Ő. Yalçın). Ankara: Vadi Yayınları.
- Carlton, E. (1995). **Values and the Social Sciences**. Great Britain, Trowbridge: Redwood Books.
- Celep, C. (1996). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı. **Yayınlanmamış Doçentlik Tezi**. Ankara.
- Ceylan, M. (1998). Yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4 (13), 49–54.
- Clark, G. A. (1992). Culture, Leadership, and Organizational Systems. **Cultural Leadership**. (Edt: G. A. Baker ve Diğerleri). USA: Community College Press. 187–206.
- Clemen, R. T. (1996). **Elements of Decision Problems**. USA: Duxbury Press.
- Connor, P. E. ve Becker, B. W. (1979). Values and the Organization: Suggestions for Research. **Understanding Human Values**. (Edt: M. Rokeach, M). ss. 71–81. New York: The Free Press.
- Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. (Edt: Y. Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Delobbe, N., Haccoun, R. R. ve Vandenberghe, C. (2002). Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument. [www.iag.ucl.ac.be/recherche/papers/wp53.pdf](http://www.iag.ucl.ac.be/recherche/papers/wp53.pdf). İndirme Tarihi: 23.12.2003.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2004). **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler**. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr/esg.asp>. İndirme Tarihi: 21.12.2005.
- Dicle, Ü., Dicle, İ. A., Göl, S., Kunday, Ö. (2001). Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İŞe İlişkin Değer Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**. 24–26 Mayıs 2001. 109–134.
- Dilmaç, B. (2002). **İnsanca Değerler Eğitimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğan, İ. (2002). **Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Doğruer, E. (2002). Yönetimde Kültür ve Değerlerin Yeri. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Van.
- Dönmezer, S. (1994). **Toplumbilim**. İstanbul: BETA Yayın Dağıtım AŞ.
- Dumas, C. ve Blodgett, M. (1999). **Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world**. International Journal of Value Based Management, 12, 209-221. www.kluweronline.com. İndirme Tarihi: 23.12.2003
- Duriez, B, Luyten, P, Snauwaert, B, ve Hutsebaut, D. (2003). The importance of religiosity in predicting political Attitudes: evidence for the continuing importance of religiosity in flanders. www.psy.kuleuven.ac.be. İndirme Tarihi: 23.12.2003.
- Ekşi, H. (2003). Temel İnsani Değerlerin Kazandırılmasında Bir Yaklaşım: Karakter Eğitimi Programları. **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (1), 79–96.
- England, G. W. (1970). “Managerial Value Systems: A Research Approach”. **Emerging Concepts in Management**. (Edt: S. M. Wortman & F. Luthans). London: The Macmillan Company. ss. 50–66.
- English, F. (1992). **Educational Administration: The Human Science**. New York: Harper Collins Publishers.
- English, F. (2003). **The Postmodern Challenge to the Theory And Practice of Educational Administration**. Illinois: Charles C Thomas Publisher, Ltd.
- Erçetin, Ş. (2000). İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor?. **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10 (1), 31–43.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (4), 55–72.
- Eren, E (1999). **Yönetim Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergil, D. (1984). **Toplum ve İnsan**. Ankara: Turan Kitabevi.
- Erkal, M. (1982). **Sosyoloji**. Trabzon: K. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). **Örgüt İklimi**. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ertürk, K. (1987). **Çağdaş Bilimsel Eğitim Nedir?** Ankara: Varol Matbaası.
- Ertürk, M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınevi.

- EUROBAROMETER (2005). **Social values, Science and Technology**. [www.infoeuropa.ro/ieweb/imgupload/Social\\_Values,\\_Science\\_and\\_Technology\\_report.pdf](http://www.infoeuropa.ro/ieweb/imgupload/Social_Values,_Science_and_Technology_report.pdf) – İndirme Tarihi: 20.02.2006.
- Evans, G. C. (1995). A values perspective on school-based management. **Schol-Based Management and School Effectiveness**. (Edt: C. Dimmock). New York: Routledge Pres.
- Evans, R. (2000). The Authentic Leader. **Educational Leadership**.(Edt: M. Fullan). San Francisco: Jossey Bass.
- Everard, B. (1995). Values as central to competent Professional practice. **Managing Teachers as Professionals in Schools**. (Edt: H. Busher ve R. Saran). London: Kogan Page.
- Fairholm, G. W. (1994). **Leadership and the Culture of Trust**. USA: Greenwood Publishing Group Inc.
- Fernandes, L. (1999). Value personalisation: a base for value education. **International Conference on Teacher Education**. Beit Berl, Israel, 27 June–1 July 1999. <http://www.askeric.org/plweb-cgi>. İndirme Tarihi: 23.12.2003.
- Fischhoff, B. (2002). Value Elicitation: Is There Anything in There?. **Choise, Values and Frames**. (Edt: D. Kahneman & A. Tversky). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fitcher, J. (1994). **Sosyoloji Nedir?** (Çev: N. Çelebi). Ankara: Atilla Kitabevi.
- Fitz-enz, J. (1990). **Human Value Management: The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Forest, L. B. (1973). Using values to identify program needs. **Journal of Extension**. [www.joe.org/joe/1973fall/1973-3-a3.pdf](http://www.joe.org/joe/1973fall/1973-3-a3.pdf). İndirme Tarihi: 22.06.2005.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (2003). **Sosyal Psikoloji**. (Çev: Ali Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi.
- Gamson, D. A. (2004). The infusion of corporate values into progressive education. Professional vulnerability or complicity? **Journal of Educational Administration**, 42 (2), 137–159.
- Giddens, A. (2000). **Sosyoloji**. (Çev: H. Özel – C. Güzel). İstanbul: Ayraç Yayınları.
- Giroux, H. A. ve McLaren, P. (1989). **Critical Pedagogy, the State, and Cultural Struggle**. Albany: State University of New York Press.

- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yönetsel yaklaşımlar. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 9 (35), 374–397.
- Goldthwait, J. T. (1996). **Values. What They Are & How We Know Them**. New York: Prometheus Boks.
- Gondal, N. ve Roccas, S. (2002). Good neighbors / bad citizens: personal value priorities of economists. [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org). İndirme tarihi: 23.12.2003.
- Goodman, M. E. (1967). **The Individual and Culture**. Illinois: The Dorsey Press.
- Granger, R. L. (1971). **Educational Leadership an Interdisciplinary Perspective**. USA: Intext Educational Publishers.
- Gutek, G. L. (2001). **Eğitime Felsefi ve İdeolojik Yaklaşımlar**. (Çev: Nesrin Kale). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Güngör, E. (1998). **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar**. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş.
- Güvenç, B. (1991). **İnsan ve Kültür**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güzel, S. (2001). Sosyo-Kültürel Yapı ve Değerler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Hall, M. L. W. (2002). Discerning Chaos in Organizations: Understanding chaos and complexity in organizations using human values. [http://www.sysval.org/archives/2002\\_02\\_01\\_sysval\\_archive.html](http://www.sysval.org/archives/2002_02_01_sysval_archive.html). İndirme Tarihi: 03.06.2005.
- Hallinger, P. ve Habschmidt, B. L. (1994). **Leadership and School Culture**. USA: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Halverson, R. R. (2003). System of practice: how leaders use artifacts to create Professional community in schools. **Education Policy Analysis Archives**, 11 (37). <http://epaa.asu.edu/epaa/v11n37/>. İndirme Tarihi: 22.10.2003.
- Harris, M., Cavanagh, R. F., Reynolds, P. S. ve Giddings, G. J. (2004). Understanding what principals value about leadership, teaching and learning: a philosophical approach. **Annual Conference of the Australian Association for Research in Education**. [www.aare.edu.au/04pap/har04442.pdf](http://www.aare.edu.au/04pap/har04442.pdf). İndirme Tarihi: 03.06.2005.
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations**. London: Harper Collins Business.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, 19 (3), 477–492.

- Hostetter, S. J. (2003). Institutional culture in the Bible college and its relationship to organizational member's values. Doctoral Thesis. Trinity Evangelical Divinity School. UMI No: 3087175.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1991). **Educational Administration**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). **Open Schools / Healthy Schools**. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- <http://ilsis.meb.gov.tr>. İndirme Tarihi: 21.12.2005.
- [http://stephan.dahl.at/intercultural/Schwartz\\_Value\\_Inventory.html](http://stephan.dahl.at/intercultural/Schwartz_Value_Inventory.html). İndirme Tarihi: 24.05.2005.
- Hunsaker, P. L. ve Cook, C. W. (1986). **Managing Organizational Behavior**. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hutcheon, P. D. (1972). Value theory: toward conceptual clarification. **The British Journal of Sociology**, 23 (June 1972), 172–187. <http://humanists.net/pdhutcheon/Papers>. İndirme Tarihi: 23.12.2003.
- Irby, B., Brown, G. ve Yang, L. L. (2006). "Values of Organizations And Leadership". **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration**. (Edt: F. W. English). California: Sage Publications Ltd.
- İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003). Resmi Gazete. Yayın Tarihi: 27.08.2003. Sayısı: 25212. Numarası:
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu (1961). Resmi Gazete. Yayın Tarihi: 12.01.1961. Sayısı: 222. Numarası: 10705.
- İnanç, B. Y., Bilgin, M. ve Atıcı, M. K. (2005). **Gelişim Psikolojisi**. Adana: Adana Nobel Kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Johnson, S. (2002). The relationship of personal value and leadership behavior among first level supervisors. **Unpublished PhD Dissertation**. University of Phoenix. UMI No: 3069984.
- Kamer, M. (2000). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karasar, N. (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.



- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (Çev: H. Can - Y. Bayar). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1996). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye' de Uygulama**. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioglu, T. (2003). **Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kızılcılık, S. (2000). **Frankfurt Okulu**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kilby, R. W. (1993). **The Study of Human Values**. Maryland: University Press of America.
- Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konrad Adenauer Vakfı (1998). **Türk Gençliği 98 – Suskun Kitle Büyüteç Altında**. Ankara: Konrad Adenauer Vakfı Yayınları.
- Kozlu, C. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (1998). **İnsan ve Değerleri**. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (1999). **Etik**. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. **Türk Psikoloji Dergisi**, 15 (45), 59–76.
- Kuzgun, Y. (2000). **Meslek Danışmanlığı Kuramlar Uygulamalar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Law, L. Y. S., Walker, A. ve Dimmock, C. (2003). The influence of principals' values on their perception and management of school problems. **Journal of Educational Administration**, 41 (5), 498–523.
- Leithwood, K., Jantzi, D. ve Steinbach, R. (2003). Future schools and leaders' values. **Strategic Leadership and Educational Improvement**. (Edt: M. Preedy, R. Glatter & C. Wise). London: A SAGE Publications Company.
- Lunenberg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practices**. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Luthans, F. (1995). **Organizational Behaviour**. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Malinowski, B. (1990). **İnsan ve Kültür**. (Çev: F. Gümüş). Ankara: V Yayınları.
- Mannix, E. A., Thatcher, S. ve Jehn, K. A. (2001). Does Culture Always Flow Downstream? Linking Group Concensus and Organizational Culture. **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**.

(Edt: C. L. Cooper, S. Cartwright & P. C. Earley). ss. 289–306. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Maslow, A. (2001). **İnsan Olmanın Psikolojisi**. (Çev: O. Gündüz). İstanbul: Kuraldışı Yayınları.

Maslowski, R. (2001). **School Culture and School Performance**. PhD Thesis. University of Twente. [www.tup.etwente.nl/uk/catalogue/educational/school-culture](http://www.tup.etwente.nl/uk/catalogue/educational/school-culture). İndirme Tarihi: 25.05.2005.

Mass, B. (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**. New York: The Free Press.

Meng, Y. K, Ashkanasy, N. M. ve Hartel, C. E. J. (2003). The effects of Australia tall poppy attitudes on American value based leadership theory. **International Journal of Value Based Management**, 16, 53-65. [www.kluweronline.com](http://www.kluweronline.com). İndirme Tarihi: 23.12.2003.

Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). Resmi Gazete. Yayın Tarihi: 24.06.1973. Sayısı: 14574. Numarası: 1739.

Morgan, G. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. (Çev: G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.

Nicholson, J. D. (1991). The Relationships Between Cultural Values, Work Beliefs, And Attitudes Towards Socioeconomic Issues: A Cross-Cultural Study. **Unpublished Doctorate Dissertation**. The Florida State University College Of Business, Department of Management.

Oğuzkan, F. (1993). **Eğitim Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Emel Matbaacılık.

Oppenhuisen, J ve Sikkel, D. (2003). A method of inventory values and value dimensions: value of the Dutch. [www.bond.edu.tr](http://www.bond.edu.tr). İndirme tarihi: 23.12.2003.

Otten, C. M. (1981). **Power, Values and Society: An Introduction to Sociology**. Illinois: Scott, Foresman and Company.

Ozankaya, Ö. (1999). **Toplumbilim**. İstanbul: Cem Yayınevi.

Özden, Y. (1998). **Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değerler ve Oluşumlar**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özen, Ş. (1996). **Bürokratik Kültür: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri**. Ankara: TODAİE Yayınları.

Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. **Değerler Eğitimi Dergisi**, 1 (3), 217–239.

- Özguven, İ. E. (1994). **Psikolojik Testler**. Ankara: Yeni Doğu Matbaası.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özlem, D. (1998). Doğa Bilimleri ve Sosyal Bilimler Ayrımının Dünü ve Bugünü Üzerine. **Toplum ve Bilim**, 76, 7–39.
- Özlem, D. (2000). **Kültür Felsefesi**. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Pang, S. N. (1994). School Values and Teachers' Feelings: A Lirsal Model.. **Conference of the Australian Association for Research in Education**. Newcastle, 27 November–1 December.
- Pang, S. N. (1998). Managerial Practices in Hong Kong Primary Schools. **Journal of Basic Education**, 8 (1), 21–42.
- Patterson, J. L. (1993). **Leadership for Tomorrow's Schools**. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Pehlivan, İ. (1998). Eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. **Türkiye'de Eğitim Yönetimi**. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları.
- Peterson, K. D. ve Cosner, S. (2006). "Culture, School". **Encyclopedia of Educational Leadership and Administration**. (Edt: F. W. English). California: Sage Publications Ltd.
- Pethia, R. F. (1970). "Values in Positive and Normative Administrative Theory: A Conceptual Framework and Logical Analysis". **Emerging Concepts in Management**. (Edt: S. M. Wortman & F. Luthans). ss. 10–25. London: The Macmillan Company.
- Quong, T. (2000). Principals' values: a cross-cultural comparison. <http://www.icponline.org/>. İndirme Tarihi: 21.06.2004.
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. ve Terpstra, R. H. (1993). Differences in managerial values: a study of U. S., Hong Kong and PRC managers. **Journal of International Business Studies**, 24 (2), 249–275.
- Reboul, O. (1995). Değerlerimiz Evrensel Midir? (Çev: H. Izgar). **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 1 (3), 363–374.
- Rich, B. ve Adcock, C. (1982). **Values, Attitudes and Behaviour Change**. USA: Methven Co.
- Richards, J. (2004). What new teachers value most in principals. **Principal-Connecting with Families**, 83 (3), 42–44. <http://www.naesp.org/ContentLoad.do?contentId=1128>. İndirme Tarihi: 24.08.2005.

- Robbins, S. P. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev: S. A. Öztürk). Eskişehir: ETAM AŞ.
- Rokeach, M. (1973). **The Nature of the Human Values**. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). From Individual to Institutional Values: With Special Reference to the Values of Science. **Understanding Human Values**. (Edt: M. Rokeach). ss. 47–70. New York: The Free Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sackmann, S. (2001). Culture Complexity in Organizations: the Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches. **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**. (Edt: C. L. Cooper, S. Cartwright, P. C. Earley). ss. 143–164. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Safrit, D. R., Jones, J. M. ve Conklin, N. L. (1994). Clarifying Ohio State University Extension's Organizational Values. **Journal of Extension**, 32 (2), 1–3.
- Sağnak, M. (2003). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 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.
- Sağnak, M. (2005a). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları. **Eğitim ve Bilim**, 30, (136), 31–38.
- Sağnak, M. (2005b). Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi. **Milli Eğitim Dergisi**, 33 (166), 149–158.
- Sargut, S. (1994). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: V Yayınları.
- Sayles, L. R. (1981). **Leadership: What Effective Managers Really Do... and How They Do It**. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Schein, E. H. (1977). **Örgüt Psikolojisi**. (Çev. Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, 41 (2), 229–241.

- Schermerhorn, J. R. (1996). **Management and Organizational Behaviour**. New York: John Wiley & Sons.
- Schön, D. A. (1986). Leadership as Reflection-in-Action. **Leadership and Organizational Culture**. (Edt: T. J. Sergiovanni, J. E. Corbally). ss. 36–63. Chicago: University of Illinois Press.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values. Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. **Advances in Experimental Social Psychology** (Edt: M. P. Zanna). San Diego: Academic Press.
- Schwartz, S. ve Sagie, G. (2000). Value Consensus and Importance: A Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 31 (4), 465–497.
- Sergiovanni, T. J. (1986a). Cultural and Competing Perspectives in Administrative Theory and Practice. **Leadership and Organizational Culture**. (Edt: T. J. Sergiovanni, J. E. Corbally). ss. 1–17. Chicago: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. J. (1986b). Leadership as Cultural Expression. **Leadership and Organizational Culture**. (Edt: T. J. Sergiovanni, J. E. Corbally). ss. 105–114. Chicago: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. J. (2003). The lifeworld at the center: values and action in educational leadership. **Effective Educational Leadership**. (Edt: Nigel Bennett, Megan Crwford ve Marion Cartwright). London: A SAGE Publications Company.
- Shaw, J. ve Reyes, P. (1992). School cultures: organizational value orientation and commitment. **Journal of Educational Research**, 85 (5), 295–302.
- Silah, M. (2000). **Sosyal Psikoloji: Davranış Bilimi**. Ankara Gazi Kitabevi.
- Skirbakk, G. ve Gilje, N. (1971). **Felsefe Tarihi**. (Çev: E. Akbaş – Ş. Mutlu). İstanbul: Üniversite Kitabevi Yayınları.
- Slater, P. (1998). **Frankfurt Okulu**. (Çev: A. Özden). İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Smith, P. (2005). **Kültürel Kuram**. (Çev: S. Güzelsarı - İ. Gündoğdu). İstanbul: Babil Yayıncılık.
- Sönmez, V. (1998). **Eğitim Felsefesi**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Strike, K. A. (1993). Against values: reflections on oral language and moral education. **Education Policy Analysis Archives**, 1 (13). <http://epaa.asu.edu/epaa/v11n37/>. İndirme Tarihi: 22.10.2003.

- Şengül, N. (2001). Aileleriyle Birlikte ve Yetiştirme Yurdunda Kalan Ergenlerin Değer Tercihlerinin Karşılaştırılması. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Şimşek, H. (1997a). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 3 (1), 97–109.
- Şimşek, H. (1997b). **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). Güçlü Örgüt Kültürü İçin Etkili Önderlik. **Önderlik ve Eğitimi Semineri**. 28–29 Eylül 1994. Ankara.
- Şişman, M. (1996). Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2 (2), 295–308.
- Şişman, M. (1998). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 4 (16), 395–422.
- Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004a). Örgütsel Semboller ve Eğitimde Sembolik Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 10 (37), 96–117.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004b). Eğitim ve Okul Yönetimi. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. (Edt: Y. Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşdelen, A. (1998). Üniversite Öğrencilerinin Ereksel ve Araçsal Değerler Hiyerarşisi. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- TESEV (2005). **Üniversite Gençliği Değerleri: Korkular ve Umutlar**. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Tezcan, M. (1995). **Sosyolojiye Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Thurstone, L. L. (1974). **The Measurement o Values**. Chicago: The University of Chicago Press.
- Timuçin, A. (2002). Ahlak Değerlerinin Bilgi Temeli. **Bilgi ve Değer Sempozyum Bildirileri** (Edt: Ş. Yalçın). Ankara: Vadi Yayınları.
- Tozlu, N. (1992). Ruh ve Beden Bütünlüğümüz Açısından Değerler Eğitimi. **Eğitim Problemlerimiz Üzerine Düşünceler**. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları.

- Trompenaars, F. (1993). **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. London: The Economist Books.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Tuner, C. (1999). **Riding The Waves of Culture**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trusted, J. (1998). The Origin of Social Values. **Democracy, Social Values, and Public Policy**. (Edt: M. M. Carrow, R. P. Churchill & J. J. Cordes). ss. 11–25. London: Praeger Publishers.
- Turan, S. (1998). Critical Theory and The Field of Educational Administration: Toward A Human Science. **50<sup>th</sup> National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA)**. 3–8 Ağustos 1998. Alaska, USA.
- Turan, S. (2000). Demokratik Bir Toplum ve Okulda Bir Lider Olarak Öğretmenin Rolü. **Eğitim Araştırmaları**, 3–4, 120–125.
- Turan, S. (2004). Modernite ve Postmodernite Arasında Bir İnsan Bilimi Olarak Eğitim Yönetimi. **Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1 (1), 1–8.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (4), 68–87.
- Türk Dil Kurumu (1983). **Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- TÜSİAD (1991). **Türk Toplumunun Değerleri**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Uras, M. (2002). Eğitimin toplumsal temelleri. **Eğitim Üzerine** (Edt: E. Toprakçı). ss.187–240. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Uyguç, N. (2001). Geleceğin yöneticilerini yetiştiren iktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencilerinin ve öğretim üyelerinin bireysel değerleri ve sonuçları üzerine bir değerlendirme. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. 24–26 Mayıs 2001. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi. İstanbul
- Ünal, C. (1981). **Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma**. Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları.
- Üstüner, M. (2002). Eğitimin felsefi temelleri. **Eğitim Üzerine** (Edt: E. Toprakçı). ss. 91–118. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Werner, I. (1993). **Liderlik ve Yönetim** (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. **Academy of Management Review**, 113 (4), 534–545.

Williams, M. R. (1979). Change and stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective. **Understanding Human Values**. (Edt: M. Rokeach, M). ss. 15–46. New York: The Free Press.

Willower, D. (1980). Perspective: Contemporary Issues in Theory in Educational Administration. **Educational Administration Quarterly**, 16 (3), 1–25.

[www.valuebasedmanagement.net/faq\\_what\\_is\\_value\\_based\\_management.html](http://www.valuebasedmanagement.net/faq_what_is_value_based_management.html). İndirme Tarihi: 24.05.2005.

[www.worldvaluessurvey.org/](http://www.worldvaluessurvey.org/). **World Values Survey 1990 Questionnaire**. İndirme Tarihi: 23.02.2004.

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.

Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. **Business Horizons**, 43 (5), 19–29.



## **EKLER**

- EK 1 Değerlere Göre Yönetim leği ğretmen Formu**
- EK 2 Değerlere Göre Yönetim Okul Yöneticisi Formu**

## Değerlere Göre Yönetim Ölçeği

### Sayın Öğretmen;

Bu ölçek "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Değer Yönetimi" adlı araştırma için veri toplamak amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek kişisel bilgiler dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değerler, ikinci bölümde örgütsel değerler, üçüncü bölümde ise değer yönetimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bölümü, başındaki açıklamaya göre cevaplandırınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Kürşad YILMAZ-Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi EYTEP Anabilim Dalı  
0 312 363 33 50 - kyilmaz@education.ankara.edu.tr

### Kişisel Bilgiler

- I. Cinsiyetiniz 1  Kadın 2  Erkek
- II. Yaşınız .....
- III. Eğitim Durumunuz 1  İlköğretim Okulu 3  Eğitim Yüksekokulu 5  Sertifika  
2  Eğitim Enstitüsü 4  Eğitim Fakültesi 6  Diğer
- IV. Mesleki kıdeminiz:.....Yıl
- V. Görev yaptığınız il:.....

I. Bireysel Değerler Ölçeği						II. Örgütsel Değerler Ölçeği					
Bu bölümde sizden, aşağıdaki listede verilen değerleri, "1 ile 5" arasında dereceleniz beklenmektedir. Burada <u>sizin hayatınızı yönlendiren ilke olması açısından</u> taşıdıkları öneme göre " <i>ilkelerime ters düşer</i> " dediğiniz değerler için "1", " <i>en üst düzeyde önemlidir</i> " dediğiniz değerler için ise "5" i işaretlemeniz, diğer değerlerden size uygun olanları ise önem derecesine göre derecelendirmeniz gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu arttıracaktır.						Bu bölümde sizden, aşağıdaki listede verilen değerleri, "1 ile 5" arasında dereceleniz beklenmektedir. Burada <u>okulunuzun yaşantısını yönlendiren ilke olması açısından</u> taşıdıkları öneme göre " <i>ilkelerimize ters düşer</i> " dediğiniz değerler için "1", " <i>en üst düzeyde önemlidir</i> " dediğiniz değerler için ise "5" i işaretlemeniz, diğer değerlerden size uygun olanları ise önem derecesine göre derecelendirmeniz gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu arttıracaktır.					
BİREYSEL DEĞERLER	Ölçek					ÖRGÜTSEL DEĞERLER	Ölçek				
	Önemli	↔		Önemsiz	Önemli		↔		Önemsiz		
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
30. Açıklık						1. Açıklık					
31. Adalet						2. Adalet					
32. Bağımsızlık						3. Bağımsızlık					
33. Bağlılık						4. Bağlılık					
34. Başarılı olmak						5. Başarılı olmak					
35. Bilimsellik						6. Bilimsellik					
36. Çalışkanlık						7. Çalışkanlık					
37. Demokrasi						8. Demokrasi					
38. Dindarlık						9. Dindarlık					
39. Dürüstlük						10. Dürüstlük					
40. Eşitlik						11. Eşitlik					
41. Fedakârlık						12. Fedakârlık					
42. İnsana Saygı						13. İnsana Saygı					
43. İşbirliği						14. İşbirliği					
44. İyilikseverlik						15. İyilikseverlik					
45. Laiklik						16. Laiklik					
46. Otorite sahibi olmak						17. Otorite sahibi olmak					
47. Özdenetim						18. Özdenetim					
48. Özsaygı						19. Özsaygı					
49. Para						20. Para					

50. Sadakat								21. Sadakat						
51. Sorumluluk								22. Sorumluluk						
52. Tarafsızlık								23. Tarafsızlık						
53. Tutumluluk								24. Tutumluluk						
54. Uyum								25. Uyum						
55. Yaratıcılık								26. Yaratıcılık						
56. Yardımlaşma								27. Yardımlaşma						
57. Yeterlik								28. Yeterlik						
58. Zevk almak								29. Zevk almak						
30. Diğer								30. Diğer						

Bu bölümde sizden, yukarıdaki listede verilen değerlerden en önemli gördüğünüz **BEŞ** değeri önem derecesine göre sıralamanız beklenmektedir. Burada **sizin hayatınızı ve okulunuzun yaşantısını yönlendiren ilke olması açısından** taşıdıkları öneme göre değerleri 1'den 5'e kadar sıralamanız gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu artıracaktır.

BİREYSEL DEĞERLER					ÖRGÜTSEL DEĞERLER				
1 :					1 :				
2 :					2 :				
3 :					3 :				
4 :					4 :				
5 :					5 :				

### III. Değer Yönetimi Ölçeği

**Açıklama:** Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

	Ölçek
<b>Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz</b>	1. Hiç katılmıyorum 2. Az katılıyorum 3. Orta derecede katılıyorum 4. Çok katılıyorum 5. Tamamen katılıyorum

#### Bu okulda;

	1	2	3	4	5	
1 İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Kurallar herkese eşit olarak uygulanır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösterilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Bilimsel esaslar rehber olarak görülür.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Demokratik bir ortam vardır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Çalışanlar, okul için gerektiği zaman özel zamanlarından fedakarlık ederler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Meslektaşlarla işbirliği özendirilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13

<u>14</u>	İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>14</u>
<u>15</u>	Bireylere sahip oldukları konuma göre <b>davranılır</b> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>15</u>
<u>16</u>	Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>16</u>
<u>17</u>	Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>17</u>
<u>18</u>	Verilen sözlere sadık kalınmasına önem verilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>18</u>
<u>19</u>	Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan <b>kaçınılmaz</b> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>19</u>
<u>20</u>	Verilen kararlarda duygusal <b>davranılmaz</b> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>20</u>
<u>21</u>	Kaynaklar etkili ve verimli kullanılmaya çalışılır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>21</u>
<u>22</u>	Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>22</u>
<u>23</u>	Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem verilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>23</u>
<u>24</u>	Zor durumda olan kişilere yardım edilir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>24</u>
<u>25</u>	Yapılan işler zevk alınarak yapılır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>25</u>

## Değerlere Göre Yönetim Ölçeği

### Sayın Okul Yöneticisi;

Bu ölçek "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Değer Yönetimi" adlı araştırma için veri toplamak amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek kişisel bilgiler dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değerler, ikinci bölümde örgütsel değerler, üçüncü bölümde ise değer yönetimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bölümü, başındaki açıklamaya göre cevaplandırınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Kürşad YILMAZ-Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi EYTEP Anabilim Dalı  
0 312 363 33 50 - kyilmaz@education.ankara.edu.tr

### Kişisel Bilgiler

- I. Cinsiyetiniz 1  Kadın 2  Erkek
- II. Yaşınız .....
- III. Eğitim Durumunuz 1  İlköğretmen Okulu 3  Eğitim Yüksekokulu 5  Sertifika  
2  Eğitim Enstitüsü 4  Eğitim Fakültesi 6  Diğer
- IV. Mesleki kıdeminiz:.....Yıl
- V. Görev yaptığınız il:.....

I. Bireysel Değerler Ölçeği						II. Örgütsel Değerler Ölçeği									
Bu bölümde sizden, aşağıdaki listede verilen değerleri, "1 ile 5" arasında dereceleniz beklenmektedir. Burada <b>sizin hayatınızı yönlendiren ilke olması açısından</b> taşıdıkları öneme göre " <i>ilkelerime ters düşer</i> " dediğiniz değerler için "1", " <i>en üst düzeyde önemlidir</i> " dediğiniz değerler için ise "5" i işaretlemeniz, diğer değerlerden size uygun olanları ise önem derecesine göre derecelendirmeniz gerekmektedir. Yapacağımız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu artıracaktır.						Bu bölümde sizden, aşağıdaki listede verilen değerleri, "1 ile 5" arasında dereceleniz beklenmektedir. Burada <b>okulunuzun yaşantısını yönlendiren ilke olması açısından</b> taşıdıkları öneme göre " <i>ilkelerimize ters düşer</i> " dediğiniz değerler için "1", " <i>en üst düzeyde önemlidir</i> " dediğiniz değerler için ise "5" i işaretlemeniz, diğer değerlerden size uygun olanları ise önem derecesine göre derecelendirmeniz gerekmektedir. Yapacağımız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu artıracaktır.									
BİREYSEL DEĞERLER	Ölçek					ÖRGÜTSEL DEĞERLER	Ölçek								
	Önemli		↔				Önemsiz		Önemli		↔			Önemsiz	
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1				
59. Açıklık						30. Açıklık									
60. Adalet						31. Adalet									
61. Bağımsızlık						32. Bağımsızlık									
62. Bağlılık						33. Bağlılık									
63. Başarılı olmak						34. Başarılı olmak									
64. Bilimsellik						35. Bilimsellik									
65. Çalışkanlık						36. Çalışkanlık									
66. Demokrasi						37. Demokrasi									
67. Dindarlık						38. Dindarlık									
68. Dürüstlük						39. Dürüstlük									
69. Eşitlik						40. Eşitlik									
70. Fedakârlık						41. Fedakârlık									
71. İnsana Saygı						42. İnsana Saygı									
72. İşbirliği						43. İşbirliği									
73. İyilikseverlik						44. İyilikseverlik									
74. Laiklik						45. Laiklik									
75. Otorite sahibi olmak						46. Otorite sahibi olmak									
76. Özdenetim						47. Özdenetim									
77. Özsaygı						48. Özsaygı									
78. Para						49. Para									

79. Sadakat								50. Sadakat						
80. Sorumluluk								51. Sorumluluk						
81. Tarafsızlık								52. Tarafsızlık						
82. Tutumluluk								53. Tutumluluk						
83. Uyum								54. Uyum						
84. Yaratıcılık								55. Yaratıcılık						
85. Yardımlaşma								56. Yardımlaşma						
86. Yeterlik								57. Yeterlik						
87. Zevk almak								58. Zevk almak						
30. Diğer								30. Diğer						

Bu bölümde sizden, yukarıdaki listede verilen değerlerden en önemli gördüğünüz **BEŞ** değeri önem derecesine göre sıralamanız beklenmektedir. Burada **sizin hayatınızı ve okulunuzun yaşantısını yönlendiren ilke olması açısından** taşıdıkları öneme göre değerleri 1'den 5'e kadar sıralamanız gerekmektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecek ve elde edilen bilgilerin doğruluğunu artıracaktır.

BİREYSEL DEĞERLER					ÖRGÜTSEL DEĞERLER				
1 :					1 :				
2 :					2 :				
3 :					3 :				
4 :					4 :				
5 :					5 :				

### III. Değer Yönetimi Ölçeği

**Açıklama:** Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

	Ölçek
<b>Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz</b>	1. Hiç katılmıyorum
	2. Az katılıyorum
	3. Orta derecede katılıyorum
	4. Çok katılıyorum
	5. Tamamen katılıyorum

