

## Cilt 9, Sayı 1, Haziran 2021

### Makale Adı /Article Name

OKUL YÖNETİCİLERİNDE  
BULUNMASI GEREKEN YÖNETSEL  
DEĞERLER<sup>12</sup>

MANAGERIAL VALUES REQUIRED  
TO BE IN SCHOOL  
ADMINISTRATORS

### Yazar

Zakir ELÇİÇEK

Dr. Arş. Gör., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, e-mail:  
[zakir\\_5627@hotmail.com](mailto:zakir_5627@hotmail.com), ORCID NO:0000-0002-4469-2243

Hayrullah DOGRUEL

Öğretim Görevlisi, Dicle Üniversitesi Ergani Meslek Yüksekokulu, e-mail:  
[hayrullah65@gmail.com](mailto:hayrullah65@gmail.com), ORCID NO: 0000-0002-6069-517X

### Yayın Bilgisi

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 15 Aralık 2020

Kabul Tarihi: 15 Mayıs 2021

Yayın Tarihi: 30 Haziran 2021

### Kaynak Gösterme

Elçiçek, Z.- Dogruel, H. (2021). Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Yönetsel Değerler. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), s.1-19.

<sup>1</sup> Bu çalışma 21-24 Nisan 2016 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 25.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak yayınlanmıştır.

<sup>2</sup> Bu çalışmada yer alan "yönetsel değerler" ifadesi yöneticilerde bulunması gereken yönetsel özellikler anlamında literatürde kullanılan bir kavramdır. Güncel olarak kullanılan "değerler" kavramından bu yönüyle ayrılmaktadır. Çalışma okunurken bu durumun göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir.

### Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre yöneticilerde bulunması gereken yönetmel değerleri tespit etmektir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak desenlenmiştir. Veriler 2 sorudan oluşan görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Öğretmenlerden yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri 10 değeri önem sırasına göre sıralamaları, bu değerlerin önemli görülmeye nedenlerini açıklamalarını ve bu değerlerin kendi yöneticilerinde bulunma düzeyini yüzde olarak belirmeleri istenmiştir. Araştırmada rastgele (random) seçilen toplam 50 öğretmene form verilmiştir. Bunlardan bir kısmı geri gelmemiş bir kısmı ise eksik veya tutarsız doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplam 34 form araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin yöneticilerde en fazla görmek istediği beş değer ve bunların yöneticilerde bulunma düzeyi sırasıyla adalet (F:22, YBD: %71), mevzuat bilgisi (F:18, YBD: %71), sorun çözmeye (F:18, YBD: %70), yenilikçilik (F:18, YBD: %60) ve güven (F:17, YBD: %64) gibi değerlerdir. Tüm değerler incelendiğinde bu değerlerin yöneticilerde bulunma oranı ortalaması %68 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerde en fazla görmek istediği beş değer incelendiğinde; bu değerlerden yenilikçilik (%60) ve güven (% 64) değerlerinin ortalamanın altında kaldığı görülmüştür. Araştırmada çıkan sonuçlara göre katılımcılar tarafından en önemli görülen değerin adalet olması bu konuya duyulan ihtiyacı da göstermektedir. Bu değerlerin yöneticilerde görülmeye oranının ise %71 olması da olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Katılımcılar tarafından en önemli 5 değer arasına konulan yenilikçilik ve güven değerlerinin ise ortalamanın altında çıkması, bu değerlerle ilgili yöneticilere yönelik çalışmaların ve eğitimlerin yapılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. **Anahtar Kelimeler:** Yönetmel değerler, okul yöneticileri, öğretmen görüşleri, nitel araştırma.

### Abstract

The aim of this research is to determine the managerial values that should be found in the administrators according to the teachers' perceptions. The research was designed as a case study from qualitative research methods. The data were collected through interview form consisting of 2 questions. Teachers are asked to rank the 10 values that they think they should be in their administrators in order of importance, explain why these values are seen as important and what percentage of these values is in their administrators. A total of 50 teachers were selected randomly in the study and forms were given to them. Some of them have not been returned and some of them were inconsistently filled so they were excluded from the research. A total of 34 forms were included in the survey. According to the results of the research, the five values that teachers most wanted to see in the principals and the level of their presence in their administrators were; justice (F: 22, LVA: 71%), legislation information (F: 18, LVP: 71%), problem solving (F:18, LVA: %70), innovation (F: 18, LVA: 60%) and trust (F: 17, LVA: 64%). When all values are examined, the average of these values in principals is calculated as 68%. When the five values that teachers most want to see in administrators are examined; it was seen innovation (60%) and trust (64%) are values that were below the average. According to the results of the survey, the most important value according to the participants is justice that shows the need to that issue. Administrators' having this value as 71% can be considered as a positive result. The fact that the innovation and trust values, which are among the most important 5 values by the participants, are below the average, indicates that it is necessary to carry out studies and trainings for administrators about these values.

**Keywords:** Managerial values, school administrators, teacher opinions, qualitative research.

## Giriş

Kişisel, sosyal ve mesleki yaşamda oldukça fazla karşılaşılan bir kavram olan değerlerin, davranış ve tutumlar üzerinde önemli etkilerinin olduğu ve hayatımızın birçok safhasında aldığımız kararlarda belirleyici olduğu bilinmektedir. Örneğin özgürlük, eşitlik, arkadaşlık, geleneklere saygı, açıklık, başarıya saygı ve sadakat gibi değerlerin hepsi belli durumlarda birbirleriyle kıyaslanan önemli değerlerdir (Taşdan, 2008). Değerler bir kültürün tanımlanmasında en merkezi unsur konumundadır. Çünkü örgüt üyeleri, bir örgüte katılırken değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşma amacı güderler. Örgüt üyelerince paylaşılan değerler, örgütsel değer sistemini oluşturur ve bu sistem de örgütsel gelişmeleri anlamada en temel belirleyicidir (Fırat, 2007).

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve temel varsayımlar olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın davranışlarını anlamak ve analiz etmek için örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ile işgörenlerin bireysel değerlerinin belirlenmesi önemlidir. Değerlerin hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde belirlenmesi örgütsel gerçekliğin anlaşılması açısından önem arz etmektedir (Hamm, 2006).

Örgütlerde, farklı kişilik yapılarına ve davranışlara sahip insanlar birlikte çalışmak zorundadırlar. Kimileri, amirlerinin hata yaptıklarını bildiklerinde dahi, asla onlarla ters düşmemek için gayret gösterirler. İstedikleri tek şey, amirleri tarafından övülmek ve onaylanmaktır. Bazı insanlar da, başkalarına hükmetmeye çalışarak özsaygılarını korumaya çalışırlar. İşte bütün bu davranış kalıplarının arkasında yatan, insanların değer yargılarıdır. Değerler örgütsel davranışın en önemli belirleyicisidir (Fırat, 2007).

Eğitim yönetimi alanında değerlerin önemli görülerek araştırılmasında iki önemli gerekçe ön plana çıkmaktadır. Birincisi yönetim sürecinde bireysel ve sosyal değerlerin öneminin anlaşılması ve değerlerin analiz edilmesi; ikincisi değerlerin psikolojik anlamda davranışlar üzerindeki etkisinin kabul edilmesidir. Bugün, yönetmel konularda değerlere verilen önem gözle görülür hale gelmiştir. Bu önemin altındaki sebeplerden birisi de değerlerin işin insanileştirilmesi boyutunda kullanılmak istenmesidir. Öyle ki işin insanileştirilmesi çalışmalarında kültür ve değerler konuları ile doğrudan bağlantı kurulmaktadır. Örgütlerdeki insan faktörüne verilen önemin artmasıyla, örgütlerde verimliliği arttırmak için değerlerle yönetim yaklaşımı önem kazanmıştır (Taşdan, 2008; Demirtaş ve Kılıç, 2015).

Değerlerin sadece işgörenler açısından değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir. İşgörenler kadar yöneticiler de yönetim uygulamalarında değerlere gereken önemi vermelidir. Asıl amaç örgüt çalışanlarının değerlerinin yönetilmesi, değerlerine yön verilmesi ya da bunların değiştirilmeye çalışılması olmamalıdır. Asıl amaç, okulların örgütsel değerlerinin ve öğretmenlerin bireysel değerlerinin farkında olunması, yönetimde değerlerin dikkate alınması, değerlere karşı duyarlı olunması, çalışanların güdülenmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin örgütlerini örgütsel değerlere göre yönetmesi olmalıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Okul yöneticilerinin içselleştirmeden ve yönetimde kullanmadan, sadece kazanılmasını istediği değerlerin öğrenci ve personel davranışlarına, yansımaları beklemeleri gerçekçi ve doğru bir yaklaşım değildir (Demirtaş ve Kılıç, 2015).

Temel değerlerin kazandırılması amacı Türk Milli Eğitim Temel Kanunu ve ders programlarının amaçları incelendiğinde de açıkça görülmektedir. Bu amaç: “Türk Milletinin millî, ahlaki, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren... Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere... insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu doğrultuda özellikle okul yöneticilerinin sahip oldukları değer yargıları önemli hale gelmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinde olması gereken değerlerin ve okul yöneticilerinin bu değerlere ne düzeyde sahip olduklarının öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi önem arz etmektedir.

Bu amaçla öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinde bulunması gereken yönetmel değerlerin neler olduğu sırasıyla ve gerekçeleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu değerlerin kendi yöneticilerinde bulunma düzeylerini tespit etmek için de yine öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu şekilde iki soruluk bir formla araştırma amaçlarına ulaşmaya çalışılmıştır.

### 1. Yöntem

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak desenlenmiştir. Veriler 2 sorudan oluşan görüşme formu yoluyla toplanmıştır.

Yin (1999)'e göre durum çalışması;Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde, kendi bağlamında çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül (ampirik) bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada da güncel bir olgu olan yönetmel değerlere ilişkin, öğretmenlerin okul bağlamında yöneticilerini değerlendirmesine dönük bir çalışma yapılmıştır.

Verilerin analizinde ortalama, frekans ve içerik analizinden yararlanılmıştır.

#### 1.1. Çalışma grubu

Araştırmada rastgele (random) seçilen toplam 50 öğretmene form verilmiştir. Bunlardan bir kısmı geri gelmemiş bir kısmı ise eksik veya tutarsız doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplam 34 form araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılan ve değerlendirmeye alınan 34 öğretmenin cinsiyet değişkenine ait frekans değerleri aşağıda tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1 Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	14	41
Kadın	20	59

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 34 öğretmenin 14’ü erkek, 20’si kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet oranları arasında çoğunluğun (% 59) kadın olduğu görülmektedir.

### **1.2. Veri toplama sürecinde etik ilkeler**

Veriler toplanırken etik ilkelere uygun davranılmış ve katılımcıların gönüllü katılımı esas alınmıştır. Veri toplama bizzat katılımcılar tarafından doldurulduğundan katılımcı teyidinde ihtiyaç duyulmamıştır. Verilerin toplandığı dönemde etik kurul izni zorunluluğu olmadığı için bu tür bir belge edinilmemiştir. Fakat veri toplama aracı daha önce farklı araştırmalarda kullanılmıştır. Araştırmacılar bu araştırmanın etik kurallara uygun olduğunu taahhüt eder.

### **1.3. Veri toplama aracı**

Araştırmada 2 soruluk bir görüşme formu kullanılmıştır. Birinci soruda öğretmenlerden, bir yöneticide olması gereken en önemli on değeri önem sırasına göre sıralamaları ve gerekçelendirmeleri; ikinci sırada ise bu değerlerin kendi yöneticilerinde bulunma düzeyini yüzde olarak belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca görüşme formunun başına Dogruel (2013) tarafından yaptığı çalışmada elde ettiği en önemli 41 yönetmel değer, katılımcılara fikir vermesi amacıyla eklenmiştir.

### **1.4. Verilerin analizi**

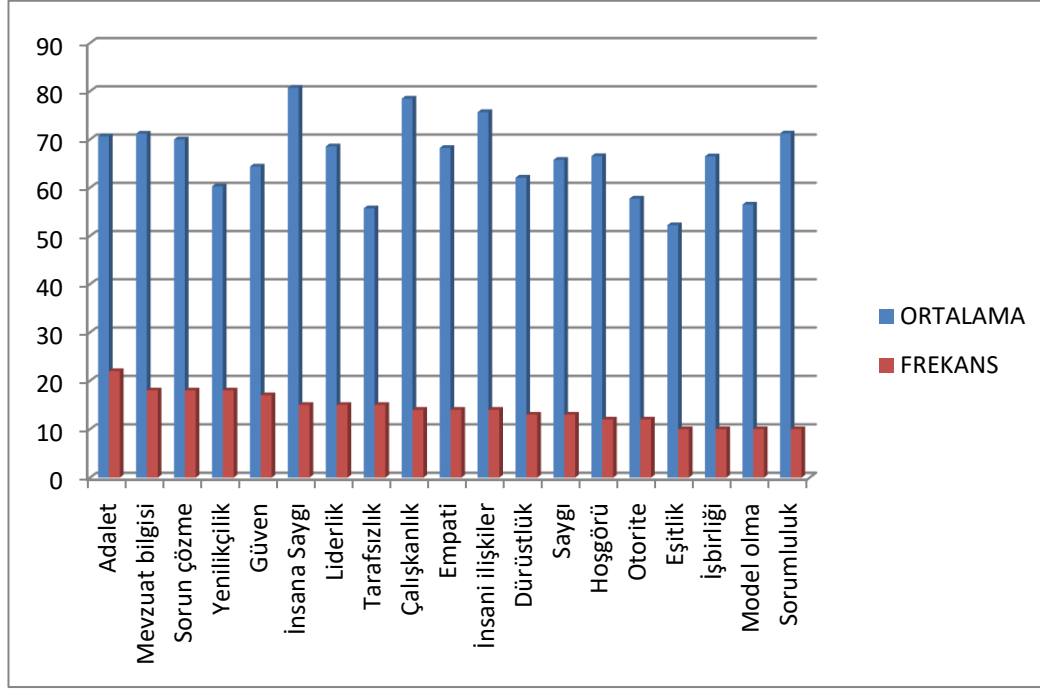
Araştırma verileri betimsel ve içerik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen veriler grafiklerle görselleştirilmiştir. Katılımcıların yöneticilerinde bulunmasını en çok istedikleri yönetmel değerlerin nedenlerine ilişkin bilgiler ise içerik analiziyle doğrudan alıntılar yoluyla somutlaştırılmıştır.

## **2. Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerden veri toplama araçları ile toplanan verilerin çözümlemesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmada katılımcıların tümü tarafından ilk on sırada toplam 40 değeri belirtilmiştir. Katılımcıların belirttiği bu değerlerin frekans değerleri 10 ve üzeri olan değerler ve yöneticilerde bulunma düzeylerinin ortalaması yüzde olarak aşağıda grafik 1’de gösterilmiştir.

*Grafik 1: Frekans Değerleri 10 ve Üzeri Olan Değerler ve Bu Değerlerin Yöneticilerde Bulunma Düzeylerinin Ortalaması*



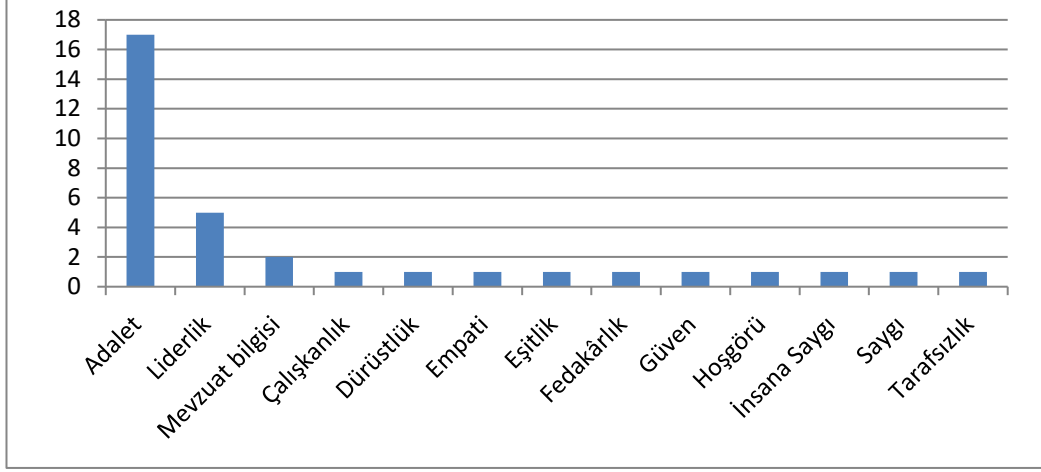
Grafik 1 incelendiğinde en fazla frekans değerine sahip değerler ve bunların yöneticilerde bulunma düzeyi sırasıyla adalet (F:22, YBD: %71), mevzuat bilgisi (F:18, YBD: %71), sorun çözme (F:18, YBD: %70), yenilikçilik (F:18, YBD: %60), güven (F:17, YBD: %64), insana saygı (F:15, YBD: %81), liderlik (F:15, YBD: %69), tarafsızlık (F:15, YBD: %56), çalışkanlık (F:14, YBD: %78), empati (F:14, YBD: %68), insani ilişkiler (F:14, YBD: %76), dürüstlük (F:13, YBD: %62), saygı (F:13, YBD: %66), hoşgörü (F:12, YBD: %67), otorite (F:12, YBD: %58), eşitlik (F:12, YBD: %52), işbirliği (F:12, YBD: %67), model olma (F:12, YBD: %57), sorumluluk (F:12, YBD: %71) olarak ölçüldü.

Bu değerlere göre öğretmenlerin yöneticilerde en fazla görmek istediği beş değer sırasıyla adalet (%71), mevzuat bilgisi (%71), sorun çözme (%70), yenilikçilik (%60) ve güven (% 64) gibi değerlerdir. Tüm değerler incelendiğinde bu değerlerin yöneticilerde bulunma oranı ortalaması %68 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerde en fazla görmek istediği beş değer incelendiğinde bu değerlerden yenilikçilik (%60) ve güven (% 64) gibi değerlerinin ortalamanın altında kaldığı görülmüştür.

Frekans değeri on ve üzeri olan değerlerin yöneticilerde bulunma oranı en yüksek olan beş değer sırasıyla insana saygı (%81), Çalışkanlık (%79), insani ilişkiler(%76), sorumluluk (%71) ve mevzuat bilgisi (%71) olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlerin yöneticilerde bulunma oranı en düşük olan beş değer ise sırasıyla eşitlik (%52), tarafsızlık (%56), model olma (%57), otorite (%58), ve yenilikçilik (%60) değerleridir.

1. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 2'de gösterilmiştir.

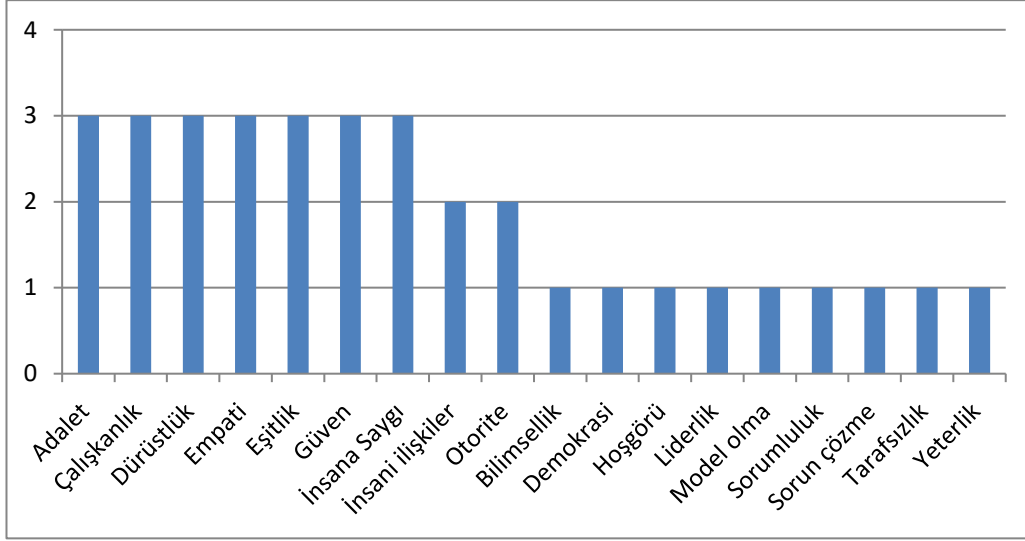
Grafik 2: 1. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar



1. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar ile ilgili Grafik 2 incelendiğinde öğretmenler tarafından ilk sırada en çok tercih edilen değer adalet (F:17) olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerinde görmek istediği değerlerden ilk sırada olan adalet değeri araştırmaya katılan öğretmenlerin %50'si tarafından ilk sıraya konulmuştur. Adalet değerinin toplam frekans değeri 22'dir. Adaletten sonra öğretmenlerin ilk sıraya koyduğu değer liderlik (F:5) ve mevzuat (F:2) bilgisidir. Bu değerlerin ilk sıraya konma yüzdesi liderlik %15 ve mevzuat bilgisi %6 civarındadır.

2. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda Grafik 3'te gösterilmiştir.

Grafik 3: 2. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar

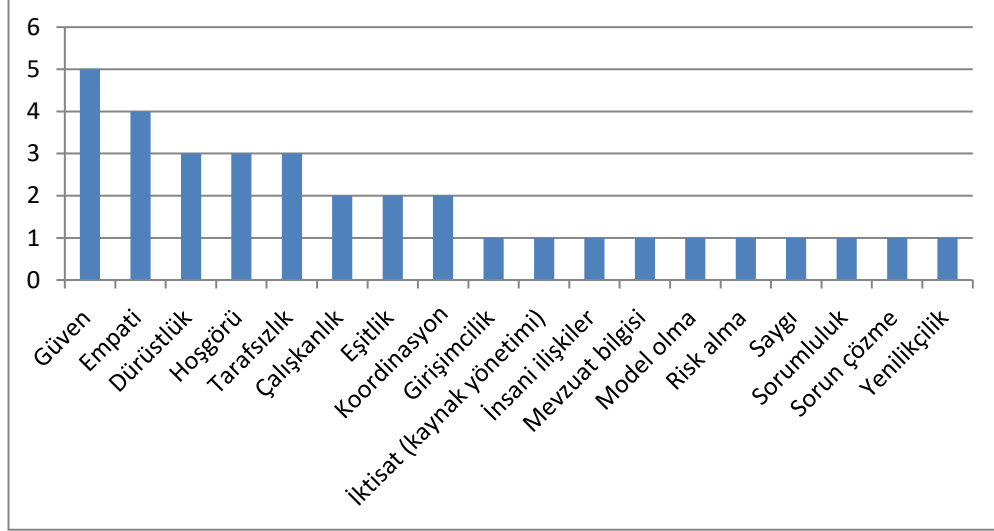


2. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 3 incelendiğinde adalet, çalışkanlık, dürüstlük, empati, eşitlik, güven ve insana saygı değerlerinin frekans değerinin 3 olduğu görülmektedir. Adalet, dürüstlük, eşitlik gibi birbirine yakın değerlerin ön plana çıktıkları görülmüştür. 2. Sırada belirtilen ilk değerine adalet olmakla birlikte ilk 10 değer arasında adalet ve benzeri değerlerin sıralanması da katılımcıların bu ve benzeri değerlere olan ihtiyacı vurguladığı söylenebilir. Otorite ve insani ilişkiler değerlerinin frekans değeri 2 bilimsellik, demokrasi, hoşgörü, liderlik,

model olma, sorumluluk, sorun çözme, tarafsızlık ve yeterlilik değerlerinin ise frekans değeri 1'dir.

3. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 4'te gösterilmiştir.

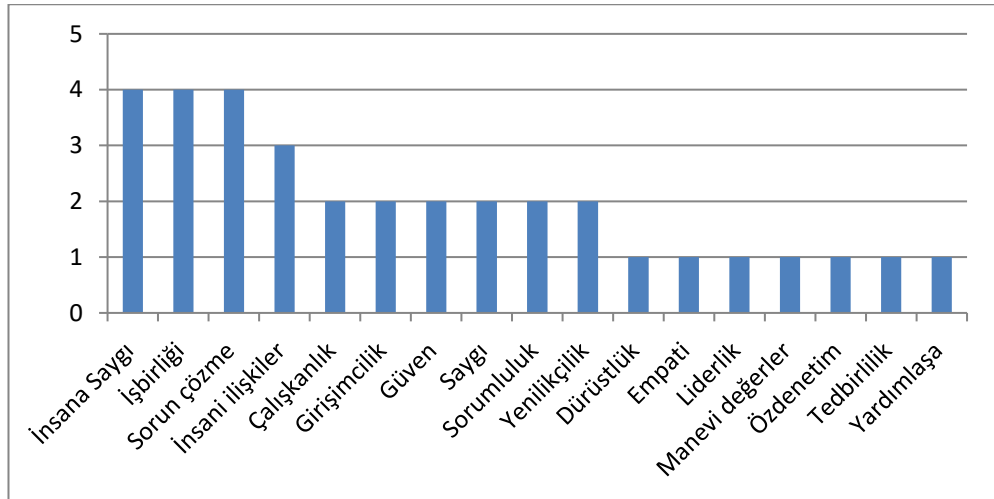
Grafik 4: 3. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar



3. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 4 incelendiğinde güven (F:5), empati (F:4), dürüstlük (F:3), hoşgörü (F:3) ve tarafsızlık (F:3) değerleri en çok seçilen değerlerdir. Koordinasyon (F:2), girişimcilik (F:1), iktisat (F:1), insani ilişkiler (F:1), mevzuat bilgisi (F:1), model olma (F:1), risk alma (F:1), saygı (F:1), sorumluluk (F:1), sorun çözme (F:1) ve yenilik (F:1) öğretmenlerce 3. sırada belirtilen değerlerdir.

4. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 5'te gösterilmiştir.

Grafik 5: 4. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar



4. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 5 incelendiğinde insana saygı (F:4), iş birliği (F:4), sorun çözme (F:4) ve insani ilişkiler (F:3) değerleri en çok tercih edilen değerlerdir. Çalışkanlık (F:2), girişimcilik (F:2), güven

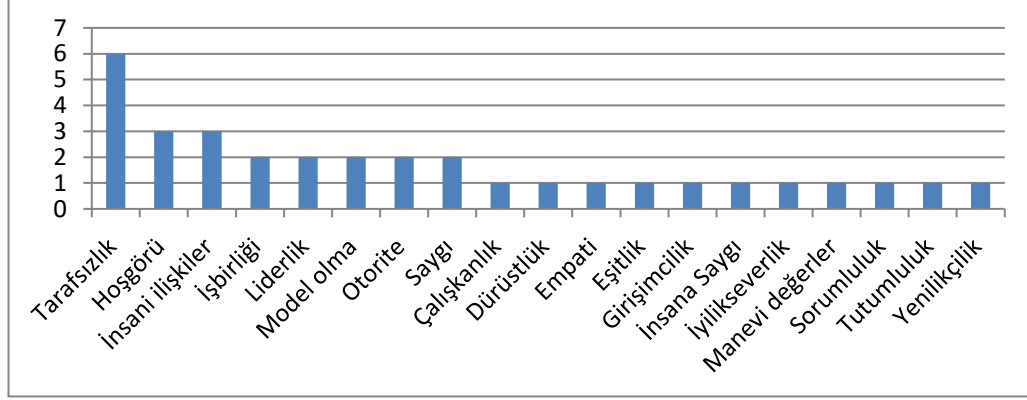


(F:2), saygı (F:2), sorumluluk (F:2), yenilikçilik (F:2), dürüstlük (F:1), empati (F:1), liderlik (F:1), manevi değerler (F:1), özdenetim (F:1), tedbirlilik (F:1) ve yardımlaşma (F:1) değerleri öğretmenlerin 4. sırada belirttikleri diğer değerlerdir.

İlk 3 sırada daha çok adalet, eşitlik, dürüstlük gibi değerlerin frekans değerleri daha yüksek ilerleyen sıralamada insana saygı, işbirliği, empati, hoş görü değerlerinin daha çok tercih edildiği görülmektedir.

5. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 6'da gösterilmiştir.

Grafik 6: 5. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar

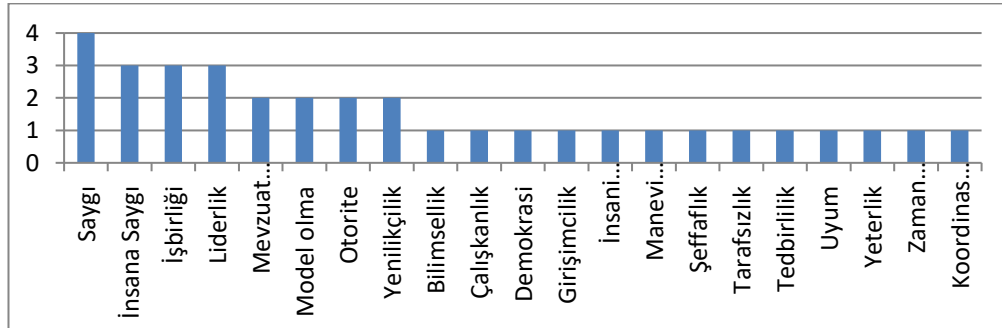


5. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 6 incelendiğinde en çok tercih edilen değer tarafsızlık (F:6) değeri olduğu görülmektedir. Hoşgörü (F:3), insani ilişkiler (F:3), iş birliği (F:2), liderlik (F:2), model olma (F:2), otorite (F:2), saygı (F:2), çalışkanlık (F:1), dürüstlük (F:1), empati (F:1), eşitlik (F:1), girişimcilik (F:1), insana saygı (F:1), iyilik severlik (F:1), manevi değerler (F:1), sorumluluk (F:1), tutumluluk (F:1) ve yenilikçilik (F:1) değerleri öğretmenlerin 5. sırada belirttikleri diğer değerlerdir.

Grafik 6'da tarafsızlık değerinin diğer değerlere oranla daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Toplam frekans tablosu incelendiğinde 15 frekans değerine sahip olan tarafsızlık değerinin %40'ının 5. sırada seçildiği görülmektedir.

6. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 7'de gösterilmiştir.

Grafik 7: 6. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar

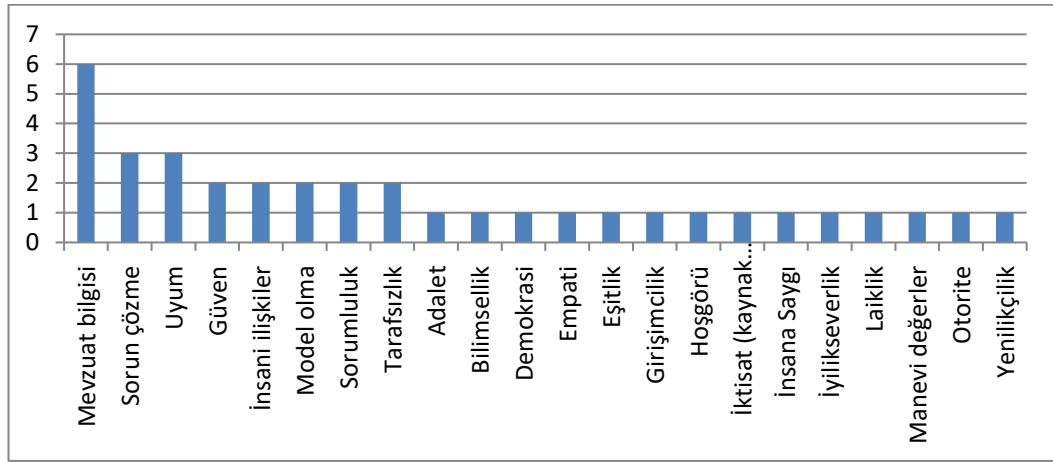


6. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 7 incelendiğinde en çok tercih edilen değerler sırasıyla saygı (F:4), insana saygı (F:3), işbirliği (F:3), liderlik (F:3), mevzuat bilgisi (F:2), model olma (F:2), otorite (F:2) ve yenilikçilik (F:2) değerleridir. Bilimsellik (F:1), çalışkanlık (F:1), demokrasi (F:1), girişimcilik (F:1), insani ilişkiler (F:1), manevi değerler (F:1), şeffaflık (F:1), tarafsızlık (F:1), tedbirliklik (F:1), uyum (F:1), yeterli (F:1), zaman yönetimi (F:1) ve koordinasyon (F:1) değerleri de birer kez tercih edilmiştir.

Saygı ve insana saygı gibi iki değer 6. sıradaki değerler arasında frekansı en yüksek değeri oldukları anlaşılmıştır. İlk grafiklerde daha yüksek frekans değerlerine sahip adalet, eşitlik, dürüstlük gibi değerler ilerleyen sıralamalarda yerlerini saygı, insana saygı, iş birliği, hoş görü gibi değerlere bırakmıştır.

7. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 8’de gösterilmiştir.

Grafik 8: 7. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar

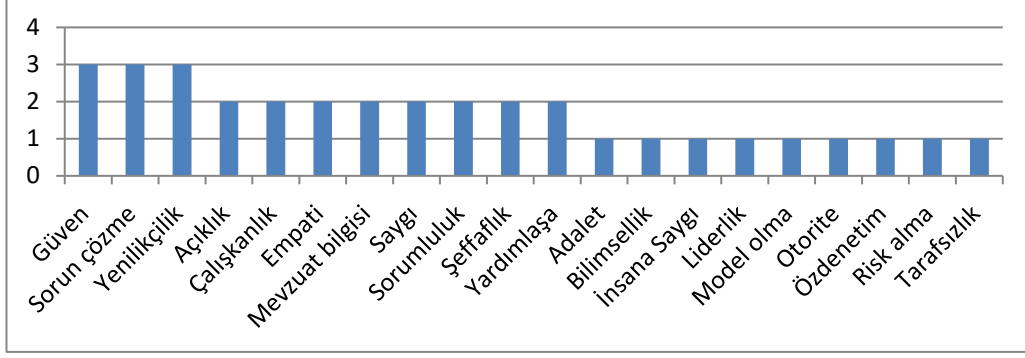


7. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 8 incelendiğinde en çok tercih edilen değerler sırasıyla mevzuat bilgisi (F:6), sorun çözme (F:3), uyum (F:3), güven (F:2), insani ilişkiler (F:2), model olma (F:2), sorumluluk (F:2) ve tarafsızlık (F:2) değerleridir. Adalet, bilimsellik, demokrasi, empati, eşitlik, girişimcilik, hoşgörü, iktisat, insana saygı, iyilik severlik, laiklik, manevi değerler, otorite ve yenilikçilik değerlerinin frekans değeri ise 1’dir.

Grafik 8’de mevzuat bilgisi değerinin diğer değerlere oranla daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Toplam frekans tablosu incelendiğinde 18 frekans değerine sahip olan tarafsızlık değerinin %33’ünün 7. sırada seçildiği görülmektedir.

8. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 9’da gösterilmiştir.

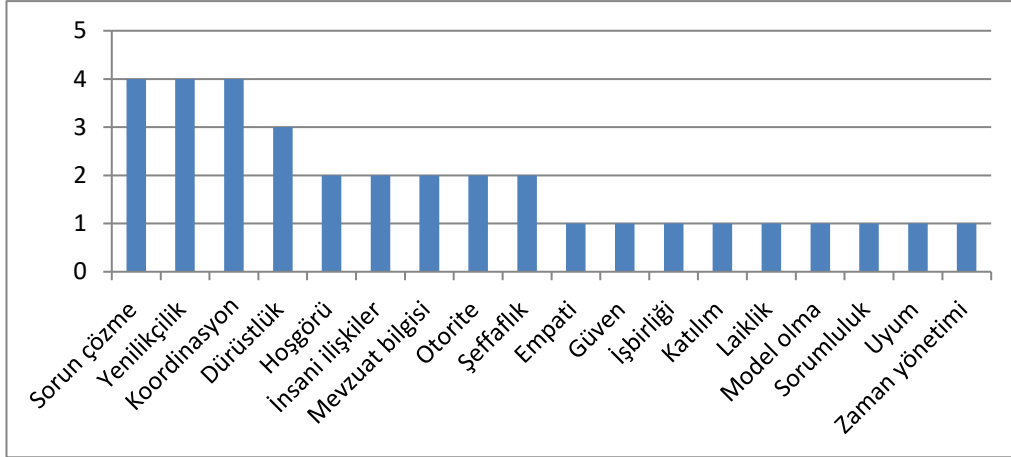
Grafik 9: 8. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar



8. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 9 incelendiğinde en çok tercih edilen değerler sırasıyla güven (F:3), sorun çözme (F:3), yenilikçilik (F:3), açıklık (F:2), çalışkanlık (F:2), empati (F:2), mevzuat bilgisi (F:2), saygı (F:2), sorumluluk (F:2), şeffaflık (F:2) ve yardımlaşma (F:2) değerleridir. Adalet, bilimsellik, insana saygı, bilimsellik, model olma, otorite, özdenetim, risk alma ve tarafsızlık değerlerinin frekans değeri 1'dir.

9. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 10'da gösterilmiştir.

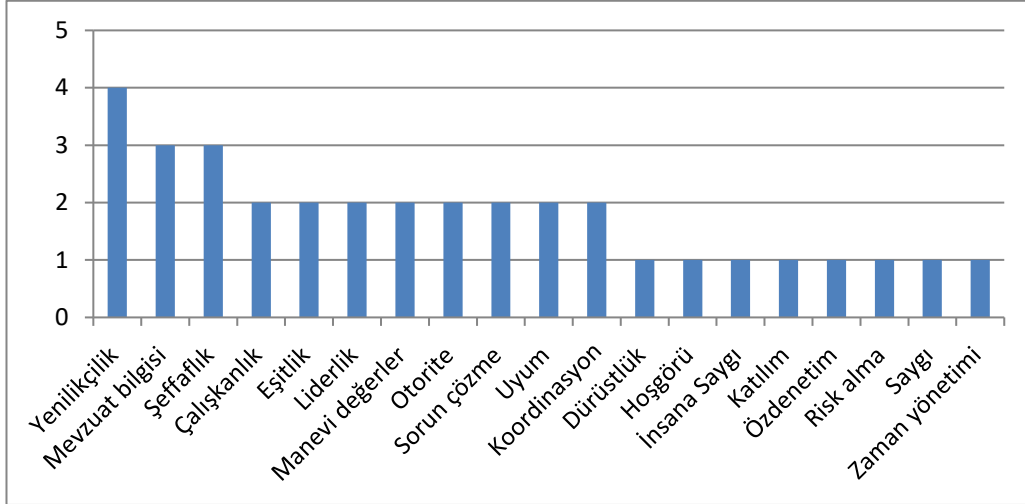
Grafik 10: 9. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar



9. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 10 incelendiğinde en çok tercih edilen değerler sırasıyla sorun çözme (F:4), yenilikçilik (F:4), koordinasyon (F:4), dürüstlük (F:3), hoşgörü (F:2), insani ilişkiler (F:2), mevzuat bilgisi (F:2), otorite (F:2) ve şeffaflık (F:2) değerleridir. Empati, güven, iş birliği, katılım, laiklik, model olma, sorumluluk, uyum ve zaman yönetimi gibi değerlerin frekans değeri 1'dir.

10. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar aşağıda grafik 11'de gösterilmiştir.

Grafik 11: 10. Sırada Belirtilen Değerlere İlişkin Frekanslar



10. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekansların belirtildiği grafik 10 incelendiğinde en çok tercih edilen değerler sırasıyla yenilikçilik (F:4), mevzuat bilgisi (F:3), şeffaflık (F:3), çalışkanlık (F:2), eşitlik (F:2), liderlik (F:2), manevi değerler (F:2), otorite (F:2), sorun çözme (F:2), uyum (F:2) ve koordinasyon (F:2), değerleridir. Dürüstlük, hoşgörü, insana saygı, katılım, öz denetim, risk alma, saygı ve zaman yönetimi gibi değerlerin frekans değeri 1'dir.

Katılımcıların önemli olarak belirttiği değerlerin nedenlerine ilişkin görüşlerinden bazıları başlıklar halinde doğrudan alıntı şeklinde aşağıda verilmiştir.

**Adalet değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ *Yöneticinin en önemli özelliğidir. Çalışanlarına adil davranmalıdır. Yoksa ortamda büyük sorunlar çıkar (K5).*
- ✓ *Adaletli olmayan müdürlerin okullarında gruplaşmalar, ayrışmalar olur (K13).*
- ✓ *Kişilere karşı adaletsiz tutum verimi düşürür, çalışma şevkini azaltır. Okul değişikliği sık yaşanır (bizde oldu) (K14).*
- ✓ *Adaletli oldu mu (müdür), herkes kendisine güvenir. Görüşünü benimsemese dahi, öğretmenler kendisiyle işbirliğine girer (K27).*

**Mevzuat bilgisi değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ *Mevzuatı bilmezse «ben öyle uygun gördüm» ifadesi kullanılmaması için... (K34).*
- ✓ *Neye göre hareket edeceğini bilmesi için... (K4)*
- ✓ *Güvenilir olmasının koşullarından biri yeterli mevzuat bilgisine sahip olmasıdır (K28).*
- ✓ *Mevzuatın bilinmesi, doğru değerlendirilmesi, ödev ve sorumluluklar açısından önemlidir (K18).*
- ✓ *İşlerin gerek daha hızlı gerekse problemsiz yürütülebilmesi için izlenmesi gereken yolların en iyi şekilde bilinmesi gerekli (K3)*

- ✓ Müdürün mevzuat bilgisi öğretmene de güven verir, onun mevzuata göre davranacağını bilir (K13)

**Sorun çözme değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Okulda bir sürü sorunla karşılaşılıyor, anında ve etkin çözüm becerisine sahip olması gerekiyor (K9).
- ✓ Veli öğrenci öğretmen ilişkilerinde dengeyi sağlayabilmek için... (K11)
- ✓ Okul gibi karmaşık öğelerin bulunduğu ortamlarda pratik çözümler üretmek ve başarılı olmak için (K12)
- ✓ Okul ortamlarında her an sorun olabilmekte... Müdürün sorun çözme kabiliyeti avantajdır (K13).
- ✓ Veli-öğrenci-öğretmen ilişkilerinde dengeyi sağlayabilmek için... (K14).
- ✓ Problemler karşısında pratik çözümler üretilmesi gerekir (K18).

**Yenilikçilik değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Eğitimde yönetim, her zaman kendisini yenilemesi gereken bir alandır (K28).
- ✓ Sürekli değişen öğrenci profiline ve toplumsal değişimlere ayak uydurmak gerekir (K11).
- ✓ Kendini yenilemeyen bir sistem önce körelir, sonra da işlevini tamamen yitirir (K3).
- ✓ Eğitim ve yönetimde yenilikleri uygulamak başarı getirir (K13).
- ✓ İlerleme yeniliklere açık olmayla doğru orantılıdır (K7).
- ✓ Her şey değişiyor... Zaman ve mekâna göre kişi kendini yenileyebilmesi gerekir (K9).

**Güven değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Güvensiz ortamda iş yapılmaz, hatta hayat çekilmez olur. Okul iklimi zarar görür (K14).
- ✓ Güvenilen kişiyle çalışma sizi daha başarılı yapar (K22).
- ✓ Öğretmen, öğrenci ve okul sorunlarında güven duyulan kişi olmalıdır (müdür), birini diğerine ezdirmemelidir (K28)
- ✓ İyi ve verimli bir iş ortamı için güven şarttır (K13).
- ✓ İletişim ve işbirliğinin olmazsa olmazı (K6).

**Otorite değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Çünkü bir kurumda oluşacak boşluklar kötü sonuçlar doğurabilir (K15).
- ✓ Otorite sağlanmazsa sağlam ilişkiler kurulmaz öğrenciler ve öğretmenler zarar görür (K14).
- ✓ Bulduğun konumu gereği kişilerin gereksinimlerini zamanında icra etmesini sağlar (K20).

**Empati değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Bir öğretmenin öncelikle bir insan olduğunu onun da sorumluluğunun olabileceğini görmesi ve öğretmenlerin yaşadığı problemlerin farkında olması için... (K13).
- ✓ Zor anında beni anlayabiliyorsa güvenebilirim ve bir şeyleri başarmak için çabalarım (K14).
- ✓ Karşıdaki insanı anlamının en iyi yollarından biridir (K18).

**İşbirliği değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Müdürle iş birliği içerisinde yapılan faaliyetler daha çabuk sonuca ulaşır (K13).
- ✓ Öğrenci - öğretmen ve velinin işbirliği ile eğitimden beklenen verim alınır (K11).

**Liderlik değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Zaman zaman okulu yönlendirecek onlara liderlik edecek müdürler sıkıntıları çözmeye daha başarılı oluyor özellikle kriz yönetimi gereken durumlarda... (K13).
- ✓ Çünkü iyi bir lider özellikleri taşımayan yönetici başarılı olamaz (K2).

**Model olmak değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ İstedikini ve uygulamak istedikini önce kendisi yapmalı (K16).
- ✓ Kendi davranışlarıyla diğer öğretmenlere örnek olması gerektiğinden emir verip söylemektense aynı davranışı kendisi yapması gerekir (K8).

**Şeffaflık değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Hesap verebilmeli, insanların aklında soru işareti olmamalıdır (K16).
- ✓ Hiçbir konuda zihinlerde soru işaretinin kalmaması güven ortamı oluşturacaktır (K18).

**Zaman yönetimi değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Okulda öğrencilerin ve Öğretmenlerin yoğun programı var bu yoğunlukta zamanın iyi kullanabilmesi gerekiyor (K9).

**Demokrasi değerine ilişkin katılımcıların bazı görüşleri şöyledir:**

- ✓ Müdürlerin okul ile ilgili konularda herkesin fikrine başvurulmalı ortak bir karar alınmalı bütün öğretmenleri ilgilendiren bir konuda birkaç kişinin kararı başarıya götürmez (K3).

**Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Araştırmaya katılan 34 öğretmenin 14'ü erkek, 20'si kadındır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu (% 59) kadındır. En yüksek frekans (F) değerine sahip değerler ve bunların yöneticilerde bulunma düzeyi (YBD) sırasıyla adalet (F:22, YBD: %71), mevzuat bilgisi (F:18, YBD: %71), sorun çözme (F:18, YBD: %70), yenilikçilik (F:18, YBD: %60), güven (F:17, YBD: %64), insana saygı (F:15, YBD: %81), liderlik (F:15, YBD: %69), tarafsızlık (F:15, YBD: %56), çalışkanlık (F:14, YBD: %78), empati (F:14, YBD: %68), insani ilişkiler (F:14, YBD: %76), dürüstlük (F:13, YBD: %62), saygı (F:13, YBD: %66), hoşgörü (F:12, YBD: %67), otorite (F:12, YBD: %58), eşitlik (F:12, YBD: %52), işbirliği

(F:12, YBD: %67), model olma (F:12, YBD: %57), sorumluluk (F:12, YBD: %71) olarak ölçülmüştür.

Bu değerlere göre öğretmenlerin yöneticilerde en fazla görmek istediği beş değer sırasıyla adalet (%71), mevzuat bilgisi (%71), sorun çözme (%70), yenilikçilik (%60) ve güven (% 64) gibi değerlerdir. Tüm değerler incelendiğinde bu değerlerin yöneticilerde bulunma oranı ortalaması %68 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerde en fazla görmek istediği beş değer incelendiğinde bu değerlerden yenilikçilik (%60) ve güven (% 64) gibi değerlerinin ortalamasının altında kaldığı görülmüştür.

Frekans değeri on ve üzeri olan değerlerin yöneticilerde bulunma oranı en yüksek olan beş değer sırasıyla insana saygı (%81), Çalışkanlık (%79), insani ilişkiler(%76), sorumluluk (%71) ve mevzuat bilgisi (%71) olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlerin yöneticilerde bulunma oranı en düşük olan beş değer ise sırasıyla eşitlik (%52), tarafsızlık (%56), model olma (%57), otorite (%58), ve yenilikçilik (%60) değerleridir.

1. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar incelendiğinde öğretmenler tarafından ilk sırada en çok tercih edilen değer adalet (F:17) olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerinde görmek istediği değerlerden ilk sırada olan adalet değeri araştırmaya katılan öğretmenlerin %50'si tarafından ilk sıraya konulmuştur. Adalet değerinin toplam frekans değeri 22'dir. Adaletten sonra öğretmenlerin ilk sıraya koyduğu değer liderlik (F:5) ve mevzuat bilgisidir(F:2). Bu değerlerin ilk sıraya konma yüzdesi liderlik %15 ve mevzuat bilgisi %6 civarındadır.

2. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar incelendiğinde adalet, çalışkanlık, dürüstlük, empati, eşitlik, güven ve insana saygı değerlerinin frekans değerinin 3 olduğu görülmektedir. Adalet, dürüstlük, eşitlik gibi birbirine yakın değerlerin ön plana çıktıkları görülmüştür. 2. Sırada belirtilen ilk değer adalet olmakla birlikte ilk 10 değer arasında adalet ve benzeri değerlerin sıralanması da katılımcıların bu ve benzeri değerlere olan ihtiyacı vurguladığı söylenebilir. Otorite ve insani ilişkiler değerlerinin frekans değeri 2; bilimsellik, demokrasi, hoşgörü, liderlik, model olma, sorumluluk, sorun çözme, tarafsızlık ve yeterlilik değerlerinin ise frekans değeri 1'dir.

3. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar incelendiğinde güven (F:5), empati (F:4), dürüstlük (F:3), hoşgörü (F:3) ve tarafsızlık (F:3) değerleri en çok seçilen değerlerdir. Koordinasyon (F:2), girişimcilik (F:1), iktisat (F:1), insani ilişkiler (F:1), mevzuat bilgisi (F:1), model olma (F:1), risk alma (F:1), saygı (F:1), sorumluluk (F:1), sorun çözme (F:1) ve yenilik (F:1) öğretmenlerce 3. sırada belirtilen değerlerdir.

4. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar incelendiğinde insana saygı (F:4), iş birliği (F:4), sorun çözme (F:4) ve insani ilişkiler (F:3) değerleri en çok tercih edilen değerlerdir. Çalışkanlık (F:2), girişimcilik (F:2), güven (F:2), saygı (F:2), sorumluluk (F:2), yenilikçilik (F:2), dürüstlük (F:1), empati (F:1), liderlik (F:1), manevi değerler (F:1), özdenetim (F:1), tedbirlik (F:1) ve yardımlaşma (F:1) değerleri öğretmenlerin 4. sırada belirttikleri diğer değerlerdir. İlk 3 sırada daha çok adalet, eşitlik, dürüstlük gibi değerlerin frekans değerleri daha yüksek ilerleyen sıralamada insana saygı, işbirliği, empati, hoş görü değerlerinin daha çok tercih edildiği görülmektedir.

5. sırada belirtilen değerlere ilişkin frekanslar incelendiğinde en çok tercih edilen değer tarafsızlık (F:6) değeri olduğu görülmektedir. Hoşgörü (F:3), insani ilişkiler (F:3), iş birliği (F:2), liderlik (F:2), model olma (F:2), otorite (F:2), saygı (F:2), çalışkanlık

(F:1), dürüstlük (F:1), empati (F:1), eşitlik (F:1), girişimcilik (F:1), insana saygı (F:1), iyilik severlik (F:1), manevi değerler (F:1), sorumluluk (F:1), tutumluluk (F:1) ve yenilikçilik (F:1) değerleri öğretmenlerin 5. sırada belirttikleri diğer değerlerdir. Tarafsızlık değerinin diğer değerlere oranla daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Toplam frekans tablosu incelendiğinde 15 frekans değerine sahip olan tarafsızlık değerinin %40'ının 5. sırada seçildiği görülmektedir.

Görüldüğü gibi adalet, eşitlik, tarafsızlık, güven ve dürüstlük gibi birbirine yakın anlamlar ifade eden değerler tekrar tekrar vurgulanmıştır. Katılımcıların bu değerlerin yöneticilerinde görülme düzeyine ilişkin görüşlerine bakıldığında; adalet değeri dışındaki diğer değerler katılımcıların belirttiği yüzdelerin ortalamasının (%68) bir hayli altında kalmaktadır. Bu durum, bu değerlere duyulan ihtiyacı göstermekle birlikte, yöneticilerin bu değerlere beklenen düzeyde sahip olmadıklarını gösterdiği de söylenebilir.

### **Tartışma**

Yapılan araştırma sonucunda eğitim örgütleri olan okullarda okul yöneticilerinin yönetimlerinde hangi değerlere daha çok önem vermeleri gerektiği sırasıyla ve gerekçeleriyle öğretmen görüşlerine göre ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin bu önemli gördükleri değerlere kendi yöneticilerinin ne düzeyde sahip oldukları da araştırma kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetmel değerler veya değerlerle yönetim konusu eldeki kaynaklardan anlaşıldığı üzere ülkemizde henüz yaygın bir çalışma alanı bulmadığı görülmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde yönetmel değerlere ilişkin az sayıda çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan biri Yılmaz (2006) tarafından yapılan yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada Değerlere Göre Yönetim Ölçeği geliştirilerek ortak değerlerin saptanması ve bu değerlerden örgüt başarısı için yararlanılması amaçlanmıştır. Bu çalışmada yöneticiler en önemli değer olarak "adalet" değerini öne çıkarmışlardır. Ayrıca yöneticiler "okullarını değerlere göre yönetme ile ilgili davranışları "tamamen" yerine getirdiklerini" düşünmektedirler (s.130). Yılmaz (2007) tarafından yapılan "İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri" isimli çalışmada yöneticilerin okullarını yönetirken değerleri tam olarak uygulamadığı ama değerleri uygulamada pek de kötü olmadıkları anlaşılmıştır (s. 656).

Dogruel (2013) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ilk beş sırada gördükleri yönetmel değerler sırası ile; insana saygı, adalet, dürüstlük, insani ilişkiler ve saygı değerleri şeklinde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Sezer ve Akan (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenler yöneticilerde adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ekip kuruculuk ve ileri görüşlülük gibi evrensel liderlik değerlerini ilk sıralarda görmek istediklerini belirtmiştir (s. 719-720). Benzer şekilde Karaköse ve Altınkurt tarafından yapılan okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği) isimli çalışmada MEM çalışanlarının ve okul yöneticilerinin "işlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz" maddesi en çok tercih edilen madde olmuştur (s. 61). Altınkurt ve Yılmaz (2010) öğretmenlerin değerlerle yönetim konusunda olumlu görüşlere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demirtaş ve Kılıç (2015) tarafından "Okul Yöneticilerinin Değerlerle Yönetim Kavramına İlişkin Algıları" isimli çalışmada da değerlerle yönetim denilince okul yöneticilerinin ilk aklına gelen milli ve manevi değerlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s.137). Karadağ, Baloğlu ve Yalçınkayalar (2006)



tarafından yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma” isimli çalışmada yöneticilerin demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları demokratik tutum düzeyinin artması veya azalması onların demokratik değerlere ilişkin tutumlarının aynı paralelde artmasına veya azalmasına neden olduğu saptanmıştır (s. 78-79).

Caterpillar şirketinin çalışma değerlerini inceleyen Despain, Leinicke, Ostrosky ve Rexroad (2003, s. 407-408) örgütün ortak değerleri olarak: güven, karşılıklı sevgi, takım çalışması, yetkilendirme, risk alabilme, aciliyet duygusu(bilinci), sürekli gelişim, taahhütlere sadakat ve müşteri memnuniyeti değerlerini tespit etmiştir. Burada da çalışanların çalışma ortamında güven ve karşılıklı sevgi değerlerini ilk sıralarda ifade ettikleri görülmektedir. Hanson, Melnyk ve Calantone (2004, s. 37) da işletmelerde değerlerin güçlü etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Değerlerin başarı ve performansa doğrudan etkisi olmasa dahi eylem planları içerisinde yer alması gerektiği ve yönetsel anlamda güçlü etkilere sahip olduğu ifade edilmektedir. Vurgun ve Öztöp (2011, s. 226) da değerlerin örgütsel düzeyde örgüt kültürü oluşturma ve örgütsel faaliyetlere yön verme noktasına dikkat çekerek, yönetsel anlamda değerlerin göz önünde bulundurulmasının önemine vurgu yapmaktadır.

Bu sonuçlar araştırmada katılımcıların ilk 5 sıraya adalet ve güven değerlerini koymalarıyla örtüşmekte ve değerlerin örgüt yönetimlerindeki önemine önemle vurgu yapmaktadır.

### **Öneriler**

Bu durumda özellikle öne çıkan bu değerlere ilişkin, yöneticilere farkındalık eğitimleri verilebilir. Ayrıca rotasyonla okul yöneticilerinin belli makul sürelerde yerleri değiştirilerek bu değerlere ilişkin kaygılar kısmen giderilebilir. Şeffaf değerlendirme kriterleriyle birlikte performansa dayalı ödüllendirmeler yapılarak da bu durum daha gözlenebilir hale getirilebilir.

Ayrıca yenilikçilik, sorun çözme ve liderlik gibi bir yöneticide olması önem arz eden değerlerin yöneticilerde bulunma düzeyleri de yenilikçilik dışında ortalamanın biraz üzerinde olmakla birlikte etkili okullar için bu değerlerin profesyonel düzeyde yöneticilerde bulunması gerekmektedir. Ortaya çıkan tablo, Türkiye’de profesyonel yöneticilere, profesyonel yöneticilik eğitimlerine ihtiyaç duyulduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Ülkemizde okul yöneticilerine ilişkin birçok sorunun temeli, herhangi bir yönetici yetiştirme programının olmamasına dayanmaktadır. Yöneticilikle öğretmenliği aynı iş olarak varsayan bir anlayış eğitim sistemimizde hakim anlayıştır. Çünkü belli bir süre öğretmenlik şartından sonra mevzuat ağırlıklı bir sınavdan geçen yönetici adayları bilimselliği tartışmalı olan bir mülakatla atanmakta ve göreve başlamaktadır. Yani atamadan sonra da herhangi bir yöneticilik eğitimine tabi tutulmamaktadırlar. Bu açıdan sorunun temelini inerek öncelikle eğitim yönetimi ile ilgili, uygulama temelini dayanan bir eğitim modeli geliştirilmeli ve yönetici olacak kişilerin bu eğitime tabi tutulması sağlanmalıdır.

Bu ve benzeri araştırmaların sayıları arttırılarak bilimsel bilgi ışığında gerekli adımlar atılmalı ve Türk Eğitim Sisteminin problemlerinin ana kaynaklarından birini oluşturan bu sorun çözüme kavuşturulmalıdır. Çünkü sorunlu veya yeterince etkili olmayan bir yöneticinin olduğu bir kurumda birçok aksaklık kaçınılmaz olacak ve o kurumdan başarı beklemek makul olmayacaktır.

### Etik Beyannamesi

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirmedimizi beyan ederiz. Aynı zamanda yazarlar arasında çıkar çatışmasının olmadığını, tüm yazarların çalışmaya katkı sağladığını ve her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu bildiririz.

### Kaynakça

- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 463-485.
- Demirtaş, Z. ve Kılıç, M. F. (2015). Okul yöneticilerinin değerlerle yönetim kavramına ilişkin algıları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(2), 119-141.
- Despain, James E.; Ostrosky, Joyce A.;Leinicke, Linda M.;Rexroad, Max W. (2003). “Work Values at Caterpillar” *Organizational Dynamics*, 32(4), 405-414.
- Dogruel, H. (2013). *Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri* [Yayımlanmamış doktora tezi] Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hamm, S. (2006). *Understanding value congruence: A sport organization case study*. [Yayımlanmamış doktora tezi] Brock Üniversitesi, Kanada.
- Hanson, J., Melnyk, S., & Calantone, R. (2004). Core Values and Environmental Management: A Strong Inference Approach. *Greener Management International*, (46), 29-40.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. & Yalçınkayalar, P. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 65-82.
- Karaköse T. ve Altınkurt Y. (2009). Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya İli Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, Cilt 7, No. 17, 49-67, Haziran 2009
- Sezer ř. ve Akan D. (2018). Okul Müdürlerinin Yönetmel Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetmel Değerleri ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723,
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye’deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doymumu Ve Algılanan Sosyal Destek İle İlişkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi] Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Vurgun, L., ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 217- 230.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları* [Yayımlanmamış Doktora Tezi] Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52(52) 639-664
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1209-1224.

### **Ek Beyan**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır