

## **Okullarda Yönetmel Değerlerin Önem Düzeyi İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi<sup>1</sup>**

Analyzing the Relation Between Level of Importance of Management Values and Business Performances

**Hayrullah Doğruel**

Öğr. Gör., Ergani Meslek Yüksek Okulu, Çocuk Gelişimi Bölümü, hayrullah65@gmail.com

### **Yayın Bilgisi**

*Çalışma Türü: Araştırma makalesi*

*Geliş Tarihi: 21 Aralık 2020*

*Kabul Tarihi: 30 Aralık 2020*

*Cilt-Sayı: 1-1*

### **Atıf**

Doğruel, H. (2020). Okullarda Yönetmel Değerlerin Önem Düzeyi ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Cihanşümül Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 37-68

---

<sup>1</sup> Bu çalışma yazarın Prof. Dr. Bayram ÇETİN danışmalığında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde 2013 yılında hazırlanmış olduğu, “Yönetmel Değerlerin Önem Düzeyi İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu yüksek lisans tez çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

## Öz

Bu çalışma ilköğretim ve liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre yönetsel değerlerin önemi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Yönetsel değerlerin tespiti için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmış ve yedi eğitim yöneticisi ile görüşülmüştür. Literatür taraması ile elde tespit edilen yönetsel değerler ile yapılan görüşmeler sonunda ses kaydı ve alınan notlar nitel veri analizine tabi tutularak tespit edilen yönetsel değerler otuz dokuz maddelik bir ölçek haline dönüştürülmüştür. İş performans ölçeği ile birleştirilip Gaziantep Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerinde görevli 455 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ilk beş sırada gördükleri yönetsel değerler sırası ile insana saygı, adalet, dürüstlük, insani ilişkiler ve saygıdeğerleridir, son beş sırada gördükleri yönetsel değerler ise sırası ile otorite, risk alma, tutumluluk, katılım ve bilimsellik değerleridir. Yönetsel değerlerin önem düzeyi ile iş performansı alt boyutları arasındaki ilişkide yönetsel değerlerin önem düzeyi ile karar, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki görülmüştür. Planlama alt boyutu arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yönetsel değerlerin önem düzeyi ile öğrenim durumuna ilişkin verilerde lisansüstü eğitim mezunlarının eğitim enstitüsü mezunlarına göre daha olumlu verilere rastlanmıştır. MEB'deki kıdem bakımından 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler diğer kıdemlere oranla daha olumsuz değerler belirtmiştir. İlköğretim okulları ve liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmelerin öğrenim durumu değişkenine göre koordinasyon, karar, örgütlenme ve iletişim boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdem ve görev yapılan okul türü bakımından tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Değer, Yönetsel Değer, Performans, İş Performansı, Eğitimde Değer, Eğitimde Performans.

## Abstract

This study is prepared for analyzing the relations between job performance and administrative values according to teachers' and directors' opinions who are working in primary education and high schools. In order to determine the administrative values; face-to-face interview method is used in qualitative research methods and interviewed with seven education directors. After obtained analyzed administrative values and literature review values, sound recordings and receiving notes are subjected to qualitative data analysis and according to this analysis the administrative values are transformed to a scale that has 39 items. This obtained scale is combined with the job performance scale and applied to 455 teachers and directors who are working in Şahinbey and Şehitkâmil districts in Gaziantep. According to teachers and directors who are joined to this research, the first five administrative values are; respect for human beings, justice, honesty, human relationships and respect merits respectively. The last five administrative values are; authority, risk-taking, frugality, participation and scientific respectively. In the relation between the importance of administrative values and lower level of job performance; between the importance of administrative values and decision, organization, communication, coordination and lower level of evaluation moderate positive relation is obtained. In case at the lower level of planning; low-level positive relation is obtained. Between the importance of administrative values and the relations of education level values; higher values are obtained for postgraduates than training institute graduates. At Ministry of Education in terms of seniority teachers and managers who has seniority between 6-10 years specifies low values with respect to others.

**Keywords:** Value, Managerial Value, Performance, Business Performance, Value Education, Educational Performance.

## 1. GİRİŞ

Kültürü oluşturan öğelerin kuşkusuz her biri farklı önemlere sahiptirler. Ancak örgüt kültürünün öğeleri arasında en önemlisinin değerler olduğu konusunda alan yazında ortak bir görüşün bulunduğu gözlenmektedir (Şahin, 2010:74). Taşdan(2010:116), örgütsel yaşamda değerlerin hem iş gören açısından hem de örgütün davranışları açısından önemli görüldüğünü ve bu önemin her geçen gün gittikçe arttığını belirtmektedir. Yılmaz(2007:642), yöneticilerinin örgütleri değerlere göre yönetmesinin yani örgütlerin amaçlarına ulaşmasında değerlerden yararlanılmasının, çalışanların çabalarına değer verilmesi, çalışanların değerlerinin ve örgütsel değerlerin yönetime katılması açılarından önemli olduğunu belirtmiştir.

Güçlü değerleri olmayan veya değerlere gerekli önemi vermeyen milletlerin zayıflayıp söndüğü gerçeğinden hareketle bu araştırmada yönetim sürecinde önem verilen değerlerin tespiti ve önem düzeyi belirlenerek iş performansı ile ilişkisi incelenecektir. Eğitim sürecini yönetip uygulayan öğretmen ve yöneticilerin sahip olduğu ve önem verdiği değerlerin hem eğitim – öğretim faaliyetlerini hem de iş performansını etkileyeceği düşünülmektedir. Bu açıdan öğretmen ve yöneticilerin yönetmel değerlerinin tespiti ve önem düzeyinin belirlenmesi iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu konuda önerilerde bulunmak bu çalışmada önemli görülmektedir.

Değerleri önemli görme düzeyi ile iş performansı arasında anlamlı ilişkinin bulunması nasıl bir bilgi sağlayacaktır ve bu bilgi nasıl kullanılabilir? Bunlar bu araştırmanın önemini ortaya koyma açısından önemli olacaktır.

Değerler, insanlık tarihi boyunca üzerinde durulan kavramlardan biridir. Toplumsal yaşamların olduğu günden bu güne filozoflar, din adamları, araştırmacılar, düşünürler ve günümüzde felsefeciler, ilahiyatçılar, antropologlar, siyaset bilimciler, sosyologlar, ekonomistler ve psikologlar gibi davranış ve toplum bilimleriyle ilgilenen araştırmacılar tarafından değer konusunda çeşitli fikirler yürütülmüştür (Atay, 2003: 87-120).

Değer kavramının, hemen hemen bütün bilim dallarında çalışıldığı görülmektedir. Başlangıçta felsefe bilimi içinde incelenen ve ahlak kuralları ile bağlantısı kurulan değerler, günümüzde daha çok psikoloji (ör., Dollinger, Leong ve Ulivni, 1996), sosyoloji (örn., Reynolds, 1984), işletme (ör., Chusmir, 1991; Crosby ve Bitner, 1990) ve tıp (ör., Furnham, 1987; Kelly, 1990) bilimlerinin ilgi alanına girmiştir (akt. Baloğlu ve Balgamış, 2005:1).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2005: 483) bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet, kişinin isteyen, gereksinim duyan bir varlık olarak nesne ile bağlantısında beliren şey olarak tanımlanmıştır. Değerlerin soyut bir kavram olması nedeniyle hakkında bütün disiplinlerin kabul ettiği ortak bir tanım yapmak güçtür, fakat bu

farklı tanımların ortak noktasını, değerlere yapılan önem oluşturmaktadır (Chatman, 1991: 459-484; Hançerlioğlu, 1976: 275; Nicholson, 1991: 6).

Bireylerin sahip olduğu değerler hayata, diğer bireylere, dünyaya ya da çevrelerindeki herhangi bir nesne ya da objeye yönelik olabilir. Hançerlioğlu (1999), değeri "nesne ve olayların, insanca önemini belirleyen niteliği" olarak tanımlamıştır. Değerler, bir varlığın ruhsal, toplumsal, ahlaki ya da estetik yönden taşıdığı düşünülen yüksek ya da yararlı niteliklidir (Oğuzkan, 1993 akt. Yılmaz, 2007:639-664).

Görüldüğü gibi değerler farklı yorumlarla tanımlanabilmektedir. İlgili değer tanımları incelendiğinde değerler ile ilgili şunlar söylenebilmektedir:

- a. Değerler soyut kavramlardır.
- b. İlahî, beşeri, toplumsal, ideolojik kaynaklı olabilirler.
- c. Tercihleri yönlendirirler.
- d. Etkinlik kazandıklarında duygularla iç içe bulunurlar.
- e. Çoğunluk tarafından kabullenilmelidir, doğru ve gerekli olduğuna inanılmalıdır, yoksa söner veya ölürler.
- f. Gelip geçici bir duygu veya o anda akla gelen bir tercih değildir.
- g. Ortak amaç, düşünce ve çıkarlarını ifade ederler.
- h. Değişimi uzun zaman alır, bu nedenle belirli bir zaman dilimi içinde değerlendirildiğinde kalıcı oldukları söylenebilir.
- i. Tecrübeler ve yaşantılarla pekişirler bu yüzden belli bir yaştan sonra değişimleri çok zordur. Hatta uğrunda mücadele edilecek kadar önemli hale gelirler.
- j. Değerler ayrıca bütünüyle belirgin olmak zorunda da değildir.
- k. Farkında olunmadan değerlere uygun hareket edilir.
- l. Eyleme dönüşürler. Değer soyut kavramlar olsa da uygulamada bir anlamı veya göstergesi olması gerekir, aksi takdirde varlığı saptanamaz.
- m. Kişi ya da grubun iyi – kötü, doğru – yanlış, faydalı – zararlı, olumlu – olumsuz, değerli – değersiz gibi algıları belirtir.
- n. Değerler hakkında konuşmak veya onların varlığını ifade edememek onların varlığını yahut yokluğunu kanıtlamaz.
- o. Kişi, grup, yer, zaman, yaş, hissiyat ve tecrübelerle göre önemlilikleri değişir.
- p. Değerlerin güçlü veya zayıf olması hareketlerin veya davranışların kararlılığını etkiler.
- q. Değerler, arzu edilen bir kavramlardır.

- r. Bir davranış tek değerin değil birden fazla değerin göstergesidir.
- s. Değerler hareketleri yönlendirir. İnanılan değerlere uygun olmayan hareketler pişmanlığa sebep olur. İnanıldığı gibi yaşanılmazsa yaşadığı gibi inanılmaya başlanır. Yani değerler hareketlere, hareketler değerlere kuvvet verir.

Değerler yönetmel araçlar arasında yer almaktadır. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadır. Değerler, sorunların çözümünde akla uygun olarak kabul edilen çözüm biçimleri sunmaktadır. Değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilirler. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerlerdendir (Şişman, 2002: 94-95).

Değerlere göre yönetim örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, çalışanları güdülemeye, yeteneklerini geliştirmeye, sinerji oluşturmaya ve yenilikleri desteklemeye adanmış olan yönetim stilleri ile alakalıdır. Sayles'e göre (1981) günümüzdeki başarılı yöneticileri çalışanların tutum ve değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticiler olarak tanımlamaktadır (Yılmaz 2007b: 642). Bir organizasyonun oluşturulması değerlerin üretilmesi ve yüceltilmesiyle, yıkılması ise oluşturulan değerlerin yıpratılması ve tüketilmesi ile gerçekleşir (Vurgun ve Öztop, 2011: 218).

Performans, sık kullanılan ama pek kolay tanımlanamayan kavramlardandır. Bazı araştırmacılar tarafından başarı anlamında da kullanılan performansın sözlük anlamı; “bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde yerine getirmesi” olarak tanımlanmıştır (Tdk, 1969: 87-88). Aşağıda performans ve performans değerlendirme kavramlarıyla ilgili tanımlara yer verilecektir.

Performans bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde tanımlanabilir. Bireysel performans, iş görenin, örgütün amaçlarına ulaşması için kullandığı yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, hem işe yönelik olan veya olmayan davranışları içermektedir. Bu davranışlar takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin olarak sıralanabilmektedir (Barutçugil, 2002: 47). Bireysel performans iş görenlerin örgütlerinin hedeflerine göre, kendi iş alanlarında farklı tarz ve seviyelerde gösterdikleri katkı olarak tanımlanabilmektedir (Pakdil, 2001:9).

Performans; çalışanın vazifelerini ne ölçüde yaptığı, performans değerlendirme ise; çalışanın görevlerini ne ölçüde yaptığının tespit edilmesi ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine ilişkin faaliyetlerin tamamıdır. Performans değerlendirme; çabaların başarıya

ulaşılabilir alanlara yoğunlaştırılması, çalışan ile kurum hedeflerinin uyumu, kuvvetli ve zayıf yönlerin belirlenmesi, olarak özetlenebilir. (Çetin, 2007: 35). Performans değerlendirmesi genel olarak çalışanların; örgütleri, üstleri ve kendileri tarafından belirlenmiş olan hedeflere ne derece ulaştığının veya işin gerektirdiği sorumlulukları ne derece kazandığının ölçülmesi olarak özetlenmektedir (Sertgöz, 2005: 56). Belli bir işi yapan bir iş görenin, o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel olarak belirten bir kavramdır (Çiftçi, 2007: 167).

Örgütte değerlendirme insandan başlar ve gerekli düzenlemelerle birlikte sona erer. Birey - örgüt geçimsizliği örgütün çalışmasını bozabileceği gibi etkinliğini de bozabilir. Bu nedenle bireyi geliştirmeye ve onun örgütle olan ilgisini en üst düzeye çıkarmaya yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesinin bu bakımdan ne kadar önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir (Türkel, 1998: 50 akt. Çelik, 2006: 26).

Yönetiminin kontrol işlevini yerine getirmesinin gereği; performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, belirlenen hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırmak, ulaşılan performans ile belirlenen hedefler arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmektir. Ulaşılan performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, performans yeterliyse bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yetersiz ise, sorunun sebebi araştırılır ve sorun çözülerek performansın artırılmasına çalışılır (Çetin,2007: 37).

Eğitim yapısı itibari ile girdiler, süreç, çıktılar ve değerlendirme öğelerinden oluşan bir sistemdir. Bu sistemin girdileri öğrencilerin sisteme girerken sahip oldukları davranışlar, öğretim programları, yönetmelikler, öğretmen ve yönetici özellikleri, toplumun özellikleri okul, araç gereç, finansman, kalkınma planlarıdır. Süreç sonunda öğrencilerde oluşan davranışlar da çıktılardır. Sistemin ürünü olan çıktıları bakarak sistemin işleyişi hakkında bir karar verebilmek için yapılan çalışmalar ise değerlendirme olarak tanımlanır (Demirel, 2002: 154).

Değerlendirme, öğretmen ve yöneticilerin önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülmesi ve katkılarının değerlendirilmesi sürecidir. Bu sürecin iki önemli işlevi vardır. Birinci değerlendirme iyileştirme odaklıdır, buna biçimlendirici değerlendirme denilir. İkincisi işlevi ise geçmişe dönük, somut başarıyı değerlendiren sürecin sonucunu bildiren kanıtlayıcı-sonuca yönelik değerlendirmedir. Süreç değerlendirme, programın değerini ortaya koyma sürecidir. Sonuca dayalı değerlendirmede ise programın değeri program faaliyetleri sona erdikten sonra ortaya konulmaktadır (Aydın, 2005: 117).

Performans değerlendirme sistemi, çalışanlara ve öğretmenlere kendi yeterliliğini gösterme fırsatı sunarken, diğer taraftan da gelişmeye açık olan alanlarını fark etme ve onları

geliştirme imkânı sunmaktadır (Aydın 1984: 163). Öğretmenlerin performans değerlendirilmesi; yöneticilerin, öğretmenlerin çaba ve eylemlerinin okul etkililiğine katkı düzeyini önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla belirleme esasına dayanan planlama, değerlendirme ve geliştirme süreci olarak ifade edilebilmektedir (Uçar, 2001: 17).

İlgili literatür taramalarında değerlerin performansla ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanmamıştır. Performans konusundaki araştırmalarda özellikle değerlendirici seçiminde karşılaşılan sorunlar incelendiğinde temel problem olarak adil değerlendirme yapamama, tarafsız olamama, farklı düşüncelere karşı ön yargıdan kurtulamama, son olayların tesirinde kalma, tarafsızlığı koruyamama, objektif olamama, üstlerin baskısından kurtulamama, yakınlık ve akrabalık bağlarını performans değerlendirirken göz ardı edememe gibi sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir.

Yöneticilerle yapılan nitel görüşme dökümleri incelendiğinde adalet, hakkaniyet, dürüstlük, örgüte bağlılık gibi değerler bakımından eksik veya zayıf olanların performanslarında gözle görülür eksikler ve zayıflıklar görüldüğünü belirtmişlerdir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ile çözümlenmesine yer verilecektir.

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada hem nitel araştırma yöntemlerinden hem de nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Eğitimdeki değer ve performans işlevlerinin derinlemesine ve çok boyutlu olarak incelenmesine yönelik bir çalışmadır. Yönetici görüşlerine göre okullarda var olması gereken yönetsel değerlerin tespiti için nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniklerinden görüşme formu yaklaşımı kullanılmıştır. İş performansı ölçeği ile yönetsel değerlerin önem düzeyi ölçeğinin değerlendirilmesinde ise nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama deseninden yararlanılmıştır.

Fraser (1988), sınıf ve okul kültürüyle ilgili araştırmalarda, nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasının önemli sonuçlara ulaşmayı sağladığını belirtmiştir (Akt. Sarı, 2007: 116). Yıldırım ve Şimşek (2008: 19) nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamaktadırlar.

Bu çalışmada kullanılan görüşme formu yaklaşımında, görüşme sırasında irdelenecek konu ile ilgili sorular önceden hazırlanır. Patton (1987: 111), görüşme formu yönteminin benzer konulara yönelmek amacıyla farklı kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla tercih edildiğini belirtmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2008: 122) bu yaklaşımda görüşmecinin önceden hazırladığı soruları, çalışılan konu ve alana sadık kalarak sorduğunu ve ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek soru sorabildiğini belirtmiştir. Soruların veya konuların belli bir öncelik sıralamasına konma zorunluluğu yoktur. Bu yöntemin araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve kapsamını güvence altına aldığı belirtilmiştir.

Yöneticilerin önem verdiği yönetsel değerleri tespit etmek için lisans üstü eğitim almış, yönetsel değerler konusunda alt yapı bakımından kendini geliştirdiği belirtilen yedi müdür ve müdür yardımcısı ile görüşme yapılmıştır. Yöneticilerin gönüllü olarak katıldığı bu görüşmelerde ayrıntıların gözden kaçmaması adına isteğe bağlı olarak ya görüşme sırasında not alınmıştır ya da ses kaydı alınıp sonra yapılan görüşme yazıya dökülmüştür. Görüşmelerden elde edilen bilgiler daha sonra ilgili çalışmalarla birlikte değerlendirilip yönetsel değerler tespit edilmiştir. Tespit edilen 39 değer bir ölçek haline getirilerek Gaziantep Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki ilköğretim ve liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerden bu değerlerin önem düzeyini birden ona kadar (10-1) derecelendirmeleri istenmiştir. Önem verilen değerler en yüksek on (10)en düşük bir (1) gibi bir aralıkta numaralandırılmıştır. Böylelikle yönetsel değerlerin önem düzeyi anketi oluşmuştur.

Yöneticilerin gönüllü olarak katıldığı bu görüşmelerde yöneticilerin yoğun olmadığı zamanlar belirlenerek uygun görüşme zamanı tespit edilmiştir. Görüşmelerin yöneticilerin odalarında yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular şunlardır;

1. Sizce eğitim yönetiminde “Yönetsel Değerler” ne anlama gelmektedir?
2. Eğitim yöneticilerinde bulunmasını düşündüğünüz yönetsel değerler nelerdir? Niçin, açıklar mısınız?
3. Yönetim sürecinde yönetsel değerlerden yararlanılmalı mı? Neden?
4. Yönetim sürecinde dikkat edilmesini istediğiniz değerlerin yönetsel süreçteki önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?

Bu soruların genel çerçevesinden ayrılmadan ihtiyaç duyulan bazı ek sorularla da anlaşılmayan kısımların açıklığa kavuşturulmasına çalışılmıştır. Görüşme akışı içinde ayrıntıların gözden kaçmaması adına isteğe bağlı olarak ya görüşme sırasında not alınmıştır ya da ses kaydı alınıp sonra yapılan görüşme yazıya dökülmüştür. Yapılan bu görüşmeler 15 – 20 dakika sürmüştür. Görüşülen 4 yönetici görüşmenin ses kaydının alınmasını kabul etmiş diğer üç yönetici ise görüşme sırasında not alınmasını istemiştir.



Anket maddelerinin faktörlenebilirliğine ilişkin KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) sonuçlarına göre ölçeğin öğretmen formunun tek faktörlü olduğu görülmüş ve faktör yük değeri .45'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre başlangıçta 41 maddeden oluşan ölçekte faktör analizi sonrası iki madde (dindarlık  $\alpha = .10$  ve laiklik  $\alpha = .23$ ) çıkartılarak 39 madde kalmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değeri .46 ile .84 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 52.32'sini açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .98$  olarak belirlenmiştir.

İş performansının ölçülmesi ve yönetmel değeri öneme düzeyinin belirlenmesi yönüyle nicel araştırma modellerinden tarama deseni izlenmiştir. Karasar'a (2010: 77) göre, tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Tarama araştırmaları, bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek ve tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre örneklemin daha büyük olduğu araştırmalardır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve-veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2010: 81).

## 2.2. Çalışma Grubu

Araştırma evrenini Gaziantep Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerinde 2011-2012 eğitim öğretim yılında resmi devlet okullarında görevli ilköğretim ve lise öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu araştırmada, evrenin tümüne ulaşmadaki zorluk, zamanın sınırlı olması ve ekonomik nedenlerle hedef evreni temsil edeceği düşünülen büyüklükte bir örneklem alma yoluna gidilmiştir

Araştırmanın örneklemini basit rastgele örneklem yoluyla seçilen, 2011 – 2012 eğitim öğretim yılında Gaziantep Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki ilköğretim ve liselerde görev yapan 455 öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu ve liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin kişisel değişkenlerine ilişkin bilgiler ve bu demografik değişkenlere ait tablolar aşağıda yer almaktadır. Bu değişkenlerden cinsiyet, öğrenim durumu, MEB'deki kıdem, yöneticilik durumu ve görev yapılan okul türü kategorik değişkenlerdir. Öğrenim durumu, MEB'deki

kıdem, yöneticilik durumu ve görev yapılan okul türü değişkenleri anket formundaki gibi ele alınmamış, yeniden kodlanarak düzenlenmiş ve kullanılmıştır.

### 2.3. Veri toplama Araçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda, yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış, konu ile ilgili olarak yurt içinde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Araştırma anketi üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcıların betimsel değişkenleri ile ilgili cinsiyet, öğrenim durumu, MEB.'deki kıdem, yöneticilik durumu ve görev yapılan okul türü değişkenlerini içeren 5 madde bulunmaktadır.

**Yönetsel Değerlerin Önem Düzeyi Anketi:** Yöneticilerin önem verdiği yönetsel değerleri tespit etmek için lisans üstü eğitim almış, yönetsel değerler konusunda alt yapı bakımından kendini geliştirdiği belirtilen yedi müdür ve müdür yardımcısı ile görüşme yapılmıştır. Yöneticilerin gönüllü olarak katıldığı bu görüşmelerde ayrıntıların gözden kaçmaması adına isteğe bağlı olarak ya görüşme sırasında not alınmıştır ya da ses kaydı alınıp sonra yapılan görüşme yazıya dökülmüştür. Daha sonra nitel veri analizine tabi tutulan bu verilerden yönetsel değerlere ulaşılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler daha sonra ilgili çalışmalarla birlikte değerlendirilip 47 yönetsel değer tespit edilmiştir. Yönetsel değerlerle ilgili olduğu düşünülen 47 değer daha sonra eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisinde görevli öğretim üyelerinin görüşüne başvurularak tekrar değerlendirilmiş ve yönetsel açıdan önemli olmayan ve aynı anlamı ifade eden 6 değer ölçekten çıkarılarak kalan 41 yönetsel değerle ölçeğe son şekli verilmiştir.

Anket maddelerinin faktörlenebilirliğine ilişkin KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) sonuçlarına göre ölçeğin öğretmen formunun tek faktörlü olduğu görülmüş ve faktör yük değeri .45'in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre başlangıçta 41 maddeden oluşan ölçekte faktör analizi sonrası iki madde çıkartılarak 39 madde kalmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bilgiler daha sonra ilgili çalışmalarla birlikte değerlendirilip yönetsel değerler tespit edilmiştir. Tespit edilen 39 değer bir ölçek haline getirilerek Gaziantep Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki ilköğretim ve liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerden bu değerlerin önem düzeyini birden ona kadar (10-1) derecelendirmeleri istenmiştir. Önem verilen değerler en yüksek on (10)en düşük bir (1) gibi bir aralıkta numaralandırılmıştır. Böylelikle yönetsel değerlerin önem düzeyi anketi oluşmuştur.

**İş Performans Ölçeği:** İş performansı ile ilgili geliştirilen ölçekler incelenip geçerlilik ve güvenilirlik bakımından yapılan çalışma için uygun görülen bir ölçek belirlenmiştir. Belirlenen ölçek için yurtiçi ve yurt dışı alan yazın incelenmiştir. Alandaki uzmanların da görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler yardımıyla araştırmada kullanılacak performans ölçeği belirlenmiştir. Veri toplama aracı daha önce kullanılmış bir ankettir. Anket Kuğuoğlu (1997) tarafından Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi konulu doktora araştırmasında kullanılmıştır. Araştırmacıdan gerekli izin alınarak söz konusu anket bu çalışmada da kullanılmıştır.

Performans anketi yönetici ve öğretmenlerin yönetim süreçlerinde gösterdiği yöneticilik davranışlarını belirlemeye yönelik 35 sorudan oluşmuştur. Sırasıyla her beş (5) soru karar, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere yedi alt bölümle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Söz konusu veri toplama araçları uygulamaya başlamadan önce öğretmen ve yöneticilere araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ankette yer alan öğretmen ve yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdiği yöneticilik davranışlarını belirleyebilmek için ‘ çok az (1), az (2), orta (3), çok (4), pek çok (5)’ biçiminde sıralanan eşit aralıklı ölçek kullanılmıştır.

#### **2.4. Verilerinin Toplanması ve Analizi**

Anket, Gaziantep Üniversitesi aracılığıyla Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulama izni alınarak uygulanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması sürecinde, ölçme aracı Gaziantep Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki ilköğretim ve liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilere ulaşılarak uygulanmıştır. Ölçme aracının uygulanmasında 75 ilköğretim ve liseye gidilmiş olup 900 adet dağıtılmıştır. Bunlardan 546 adedi geri dönmüştür. 58 form eksik ve yanlış kodlandığı 33 adet form samimi ve ciddi kodlanmamış olduğu kanısına varıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik toplanan veriler öncelikle veri kodlama formuna işlenmiştir. Bilgisayara aktarılan veriler üzerinden gerekli istatistiksel çözümlerden yararlanılmıştır. Nitel verilerin çözümlenmesinde Atlas-ti programından, nicel verilerin değerlendirilmesinde ise SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır.

### **3. BULGULAR VE TARTIŞMA**

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

### 3.1. Araştırmanın Alt Problemleri

**Birinci Alt Problem:** Yönetim sürecinde önemli görülen yönetsel değerler nelerdir? Sorusuna cevap aranmıştır.

- **İkinci Alt Problem:** Yönetsel değerleri önemli görme düzeyi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**Üçüncü Alt Problem:** Yönetsel değerleri önemli görme durumu ile cinsiyet, öğrenim durumu, MEB'deki kıdem, yöneticilik durumu ve görev yapılan okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**Dördüncü Alt Problem:** Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesi cinsiyet, öğrenim durumu, MEB'deki kıdem, yöneticilik durumu ve görev yapılan okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 3.2. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Tablo 1. Yönetsel Değerler

1. Açıklık	11. Güven	21. Manevi değerler	31. Tarafsızlık
2. Adalet	12. Hassasiyet	22. Mevzuat bilgisi	32. Tedbirlilik
3. Bilimsellik	13. Hoşgörü	23. Model olma	33. Tutumluluk
4. Çalışkanlık	14. İktisat	24. Otorite	34. Uyum
5. Demokrasi	15. İnsana Saygı	25. Özdenetim	35. Yardımlaşma
6. Dürüstlük	16. İnsani ilişkiler	26. Risk alma	36. Yenilikçilik
7. Empati	17. İşbirliği	27. Saygı	37. Yeterlik
8. Eşitlik	18. İyilikseverlik	28. Sorumluluk	38. Zaman yönetimi
9. Fedakârlık	19. Katılım	29. Sorun çözme	39. Koordinasyon
10. Girişimcilik	20. Liderlik	30. Şeffaflık	-

Elde edilen verilerin frekans değerleri ve arasındaki ilişkiler aşağıda tablo 2.'de ilköğretim okulları ve liselerde görevli okul öğretmen ve yöneticilerin yönetsel değerlerin önemi hakkındaki görüşlerine ilişkin dağılıma yer verilmiştir.

Tablo 2 İlköğretim Okulları ve Liselerde Görevli Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetsel Değerlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	SS
1 <b>İnsana Saygı</b>	455	2.00	10.00	9.45	1.26
2 <b>Adalet</b>	455	2.00	10.00	9.44	1.30
3 <b>Dürüstlük</b>	455	1.00	10.00	9.40	1.45

## Okullarda Yönetmel Değerlerin Önem Düzeyi le İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

4	<b>İnsani İlişkiler</b>	455	2.00	10.00	9.20	1.36
5	<b>Saygı</b>	455	2.00	10.00	9.20	1.48
6	<b>Sorumluluk</b>	455	2.00	10.00	9.18	1.43
7	<b>Tarafsızlık</b>	455	1.00	10.00	9.15	1.69
8	<b>İsbirliği</b>	455	2.00	10.00	9.12	3.83
9	<b>Güven</b>	455	1.00	10.00	9.12	1.60
10	<b>Esitlik</b>	455	1.00	10.00	9.07	1.70
11	<b>Empati</b>	455	2.00	10.00	9.00	1.59
12	<b>Koordinasyon</b>	455	1.00	10.00	8.98	1.48
13	<b>Seffaflık</b>	455	1.00	10.00	8.96	1.65
14	<b>Sorun Cözme</b>	455	1.00	10.00	8.95	1.58
15	<b>Demokrasi</b>	455	1.00	10.00	8.91	1.61
16	<b>Hosgörü</b>	455	2.00	10.00	8.	1.63
17	<b>Yenilikçilik</b>	455	2.00	10.00	8.86	1.51
18	<b>Yeterlik</b>	455	1.00	10.00	8.84	1.55
19	<b>Açıklık</b>	455	2.00	10.00	8.84	1.51
20	<b>Zaman Yönetimi</b>	455	1.00	10.00	8.83	1.55
21	<b>Çalışkanlık</b>	455	2.00	10.00	8.82	1.52
22	<b>Yardımlasma</b>	455	2.00	10.00	8.82	1.58
23	<b>Uyum</b>	455	2.00	10.00	8.80	1.48
24	<b>Liderlik</b>	455	1.00	10.00	8.79	1.75
25	<b>Tedbirlilik</b>	455	1.00	10.00	8.77	1.62
26	<b>Model Olma</b>	455	1.00	10.00	8.71	1.75
27	<b>Fedakârlık</b>	455	1.00	10.00	8.64	1.67
28	<b>Mevzuat</b>	455	1.00	10.00	8.63	1.81
29	<b>Hassasiyet</b>	455	1.00	10.00	8.61	1.71
30	<b>İyilik Severlik</b>	455	1.00	10.00	8.60	1.76
31	<b>Girisimcilik</b>	455	2.00	10.00	8.58	1.64
32	<b>Manevi Değerler</b>	455	1.00	10.00	8.58	2.06
33	<b>Özdenetim</b>	455	1.00	10.00	8.55	1.73
34	<b>İktisat</b>	455	1.00	10.00	8.50	1.69
35	<b>Bilimsellik</b>	455	2.00	10.00	8.47	1.76
36	<b>Katılım</b>	455	2.00	10.00	8.42	1.65
37	<b>Tutumluluk</b>	455	1.00	10.00	8.40	1.81
38	<b>Risk Alma</b>	455	2.00	10.00	8.26	1.97
39	<b>Otorite</b>	455	1.00	10.00	8.02	1.99

Bu çalışmada yönetmel değerler, ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük oranda benimsemiş olduğu yönetmel değerlerdir. Tablo 2.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ilk beş sırada gördükleri yönetmel değerler sırası ile insana saygı( $X = 9.44$ ), adalet ( $X = 9.43$ ), dürüstlük ( $X = 9.39$ ), insani ilişkiler ( $X = 9.19$ ) ve saygı ( $X = 9.19$ ) değerleridir. Bu araştırmanın bulguları ile Sağnak'ın (2003), Yılmaz'ın (2007: 86-90), Altınkurt ve Yılmaz'ın (2011: 11), Taşdan'ın (2008: 146-147) ve Sağnak'ın (2003: akt. Taşdan, 2008: 147) yaptığı araştırmanın bulguları arasında benzerlikler olduğu görülmektedir.

Sezgin (2007: 67), araştırmasında bireysel ve örgütsel açıdan en yüksek uyumun olduğu değerlerin dürüstlük, risk alma, empati, saygı ve sorumluluk olduğunu gözlenmiştir. Bu çalışmada da birinci sırada önemli görülen değer insana saygı ve beşinci sırada yine saygı değerinin çok önemli görüldüğü saptanmıştır.

Taşdan'ın (2008: 146-147) araştırmasında kamu ve ilköğretim okullarında öğretmenlerin en çok önem verdikleri beş bireysel değer sırasıyla; adalet, dürüstlük, insan odaklı olmak, güven ve çalışkanlık değerleridir. Öğretmenlere göre okul kültürü içerisinde en çok önem verilen beş örgütsel değer ise başarı, çalışkanlık, dürüstlük, kalite ve insan odaklı olmak değerleridir. Bu araştırma ile benzer olarak dürüstlük değeri bireysel ve örgütsel değerlerde en önemli görülen değerler arasındadır.

Tablo 2.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin son beş sırada gördükleri yönetsel değerler sırası ile otorite ( $X = 8.02$ ), risk alma ( $X = 8.25$ ), tutumluluk ( $X = 9.39$ ), katılım ( $X = 9.19$ ) ve bilimsellik ( $X = 9.19$ ) değerleridir. En düşük öneme sahip korelasyon değerleri de en yüksek öneme sahip değerler gibi Yılmaz'ın (2007: 87), ve Taşdan'ın (2008: 148) araştırma değerleri ile benzerlik göstermektedir.

Yılmaz (2007: 87) araştırmasında en düşük öneme sahip korelasyon değerlerini tutumluluk, otorite, bağlılık, dindarlık ve para olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada da Yılmaz'ın araştırmasında olduğu gibi en düşük öneme sahip değer otorite olarak belirtilmiştir. Benzer olarak Yılmaz'ın araştırmasında en düşük öneme sahip değerden olan para değerine yakınlık bakımından bu çalışmada da tutumluluk değeri en düşük öneme sahip değerlerden olarak belirtilmiştir.

Bu araştırma sonuçları ile Taşdan'ın (2007: 87) araştırma sonuçlarının da benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örneğin, itaat ve kıdeme saygı değerleri bu çalışmada kamu ilköğretim okulu öğretmenlerinin en az önem verdikleri bireysel değerler arasında, öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü içerisinde en az önem verilen örgütsel değerler arasında ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerinin en az önem verdikleri bireysel değerler arasında yer aldığı gibi bu çalışmada da öğretmen ve yöneticilerin en az önem verdikleri değerler arasında otorite yer almıştır.

### **3.3. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular**

Yönetsel değerleri önemli görme düzeyi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Tablo 3. Yönetmel değerleri önemli görme düzeyi ile iş performansı arasında ilişki:

	1	2	3	4	5	6	7
Karar (1)	1						
Planlama (2)	.741**	1					
Örgütleme (3)	.704**	.746**	1				
İletişim (4)	.733**	.756**	.777**	1			
Etkileme (5)	.707**	.755**	.742**	.804**	1		
Koordinasyon (6)	.709**	.743**	.730**	.803**	.791**	1	
Değerlendirme (7)	.719**	.757**	.735**	.799**	.830**	.802**	1
Değerönem (8)	.345**	.292**	.339**	.311**	.336**	.355**	.310**

Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile iş performansı alt boyutları arasında yapılan çoklu korelasyon analizi sonuçları tablo 3’te verilmiştir. Buna göre;

Değişkenler arasında ikili korelasyonlar incelendiğinde “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “karar” alt boyutu arasında  $r = .345$  ile orta düzeyde pozitif ilişki, “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “planlama” alt boyutu arasında  $r = .292$  ile düşük düzeyde pozitif ilişki, “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “örgütleme” alt boyutu arasında  $r = .339$  ile orta düzeyde pozitif ilişki, “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “iletişim” alt boyutu arasında  $r = .311$  ile orta düzeyde pozitif ilişki, “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “etkileme” alt boyutu arasında  $r = .336$  ile orta düzeyde pozitif ilişki, “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “koordinasyon” alt boyutu arasında  $r = .355$  ile orta düzeyde pozitif ilişki, “yönetmel değerlerin önem düzeyi” ile “değerlendirme” alt boyutu arasında  $r = .310$  ile orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r < .3$ ; düşük düzey,  $.3 < r < .7$ ; orta düzey,  $r > .7$  yüksek düzey).

İş performans ölçeği alt boyutları arasında ise yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r > .7$ ).

### 3.4. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Yönetmel değerleri önemli görme durumu ile cinsiyet, öğrenim durumu, MEB’deki kıdem, yöneticilik durumu ve görev yapılan okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin verilere ulaşmak için yapılan ölçümlerde öğretmen ve yöneticilerin ölçekten aldıkları puanların sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile kişisel bilgiler arasındaki ilişki

Kişisel Bilgiler	KT	sd	KO	F	p	Etki Büy.
Cinsiyet	3600.96	1	3600.96	2.13	.145	.005
Öğrenim Durumu	57184.23	1	57184.23	33.90	.000**	.071
MEB’deki Kıdem	173997.21	3	57999.07	34.39	.000**	.190

<b>Yöneticilik Durumu</b>	2441.10	1	2441.10	1.45	.230	.003
<b>Okul Türü</b>	1972.57	1	1972.57	1.17	.280	.003
<b>Total</b>	54935869.00	455				

Tablo 4’te kişisel bilgilere göre yönetsel değerlerin önem düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin tek faktörlü varyans analizinde, cinsiyet, yöneticilik süresi ve okul değişkenlerinde farklılığın anlamlı olmadığı ( $p>.05$ ) görülmüştür. Öğrenim durumu ve MEB’deki kıdem değişkenlerinde ise farklılığın anlamlı olduğu ( $p<.01$ ) görülmüştür.

Yönetsel değerlerin önem düzeyi ile cinsiyet değişkenine ilişkin değerlerde cinsiyet değişkeni bakımından erkeklerin ortalaması 318.06, kadınların ortalaması 311.06 olarak görülmüş ve anlamlı bir farklılığa ( $p= .254$ ) rastlanmamıştır ( $p>.05$ ).

Yönetsel değerlerin önem düzeyi ile öğrenim durumuna ilişkin değerlerde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Eğitim enstitüsü mezunları ile lisansüstü eğitim mezunları arasında yönetsel değerleri önemli görme düzeyleri arasındaki farkta lisansüstü eğitim mezunlarının eğitim enstitüsü mezunlarına göre yönetsel değerleri önemli görme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yönetsel değerlerin önem düzeyi ile MEB’deki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin değerlerde MEB’deki kıdem bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. MEB’deki kıdem durumunda 6-10 yıl görev yapanlar ile diğer yıllarda görev yapanlar arasında yönetsel değerleri önemli görme düzeyleri arasındaki farkta 6-10 yıl görev yapanların ortalamaları ( $X=251.26$ ), 0-5 ( $X=343.51$ ), 11-15 ( $X= 359.57$ ). Ve 16 ve üstü ( $X= 363.94$ ) kıdeme göre daha düşük oranlar belirttiği görülmüştür. Yani yönetsel değerleri önemli görme düzeyi ile MEB’deki kıdem arasındaki ilişki düzeyi verilerinde 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler diğer kıdeme oranla daha düşük değerler belirtmiştir.

Yönetsel değerlerin önem düzeyi ile MEB’deki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin değerlerde MEB’deki kıdem bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. MEB’deki kıdem durumunda 6-10 yıl görev yapanlar ile diğer yıllarda görev yapanlar arasında yönetsel değerleri önemli görme düzeyleri arasındaki farkta 6-10 yıl görev yapanların ortalamaları ( $X=251.26$ ), 0-5 ( $X=343.51$ ), 11-15 ( $X= 359.57$ ). Ve 16 ve üstü ( $X= 363.94$ ) kıdeme göre daha düşük oranlar belirttiği görülmüştür. Yani yönetsel değerleri önemli görme düzeyi ile MEB’deki kıdem arasındaki ilişki düzeyi verilerinde 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler diğer kıdeme oranla daha düşük değerler belirtmiştir.



Yönetmel değerleri önemli görme ile görev yapılan okul türü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin verilerde ilköğretim ortalaması 333.65, lise ortalaması 325.52 olarak ölçülmüştür. Bu değerlere göre ( $p=.113$ ) anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p>.05$ ).

### 3.5. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Bu bölümde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesi;

- Cinsiyete,
- Öğrenim durumuna,
- MEB'deki kıdeme,
- Yönetici olma durumuna,
- Okul türüne göre farklılık göstermekte midir sorularına cevap aranacaktır.

#### *Karar Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular*

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin karar alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 5. ve tablo 6.'da verilmiştir.

Tablo 5. Karar Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Kişisel Bilgiler	KT	sd	KO	F	p	Etki Büy.
Cinsiyet	.01	1	.00	.00	.98	.00
Öğrenim Durumu	38.23	2	19.12	2.67	.07	.01
MEB'deki Kıdem	211.75	3	70.58	9.85	.00	.06
Yöneticilik Süresi	11.33	2	5.66	.79	.45	.00
Okul	11.72	1	11.72	1.64	.20	.00
Öğrenim Durumu *	5.63	3	1.88	.26	.85	.00
Yöneticilik Süresi						
Cinsiyet * Okul	10.84	1	10.84	1.51	.22	.00
Öğrenim Durumu *	257.50	6	42.92	5.99	.00	.07
MEB'deki Kıdem						
Yöneticilik Süresi * Okul	20.33	2	10.17	1.42	.24	.00

Tablo 5. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin karar alt boyutunda Anova sonuçlarına göre cinsiyet ( $F= .00$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu ( $F= 2.67$ ;  $p>.05$ ), yöneticilik süresi ( $F= .79$ ;  $p>.05$ ), görev yapılan okul ( $F= 1.64$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik süresi ( $F= .26$ ;

$p > .05$ ), cinsiyet \* okul ( $F = 1.51$ ;  $p > .05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F = 1.42$ ;  $p > .05$ ) boyutlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

MEB'deki Kıdem ve Öğrenim Durumu \* MEB'deki Kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkenine göre 0-5 yıl ile 11-15 yıl kıdemler ve 0-5 yıl ile 16 ve üstü yıl kıdemler arasında anlamlı farklar belirlenmiştir. Öğrenim Durumu ile MEB'deki Kıdem değişkenlerinin etkileşimine göre arasında istatistiksel olarak ( $p < .05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karar alt boyutu puanlarının MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Anova sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 5. ve tablo 6. te gösterilmiştir.

Tablo 6. Karar Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark
0-5	103	17.29	3.05	*0-5 ile 11-15
6-10	96	18.39	3.05	*0-5 ile 16 ve üstü
11-15	140	19.09	2.65	
16 ve üstü	116	19.18	2.83	
Toplam	455	18.56	2.86	

Buna göre karar boyutunda 0-5 yılı kıdemdekilerin ( $X = 17.29$ ) 11-15 ( $X = 19.09$ ) ve 16 ve üstü yıl kıdemdekilere göre ( $X = 19.18$ ) kararlılık düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

### 3.6. Planlama Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin planlama alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 7. ve tablo 8.'de verilmiştir

Tablo 7. Planlama Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Kişisel Bilgiler	KT	sd	KO	F	p	Etki Büy.
Cinsiyet	2.79	1	2.79	.34	.561	.001
Öğrenim Durumu	126.19	2	63.10	7.67	.001	.034
MEB'deki Kıdem	244.38	3	81.46	9.90	.000	.064
Yöneticilik Süresi	14.19	2	7.10	.86	.423	.004

Okullarda Yönetmel Değerlerin Önem Düzeyi le İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

<b>Okul</b>	37.57	1	37.57	4.57	.033	.010
<b>Öğrenim Durumu * Yöneticilik Süresi</b>	13.29	2	6.65	.80	.447	.004
<b>Cinsiyet * Okul</b>	24.18	1	24.18	2.94	.087	.007
<b>Öğrenim Durumu * MEB'deki Kıdem</b>	343.99	6	57.33	6.97	.000	.088
<b>Yöneticilik Süresi * Okul</b>	17.10	2	8.55	1.04	.355	.005

Tablo 7. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin planlama alt boyutu Anova sonuçlarına göre cinsiyet ( $F= .339$ ;  $p>.05$ ), yöneticilik süresi ( $F= .862$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik Süresi ( $F= .808$ ;  $p>.05$ ), cinsiyet \* okul ( $F= 2.939$ ;  $p>.05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F= 1.039$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Öğrenim durumu, MEB'deki kıdem, görev yapılan okul türü ve öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkeni ile Öğrenim Durumu \* MEB'deki Kıdem arasında istatistiksel olarak ( $p<.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin planlama alt boyutu puanlarının öğrenim durumu ve MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Anova sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 8. de gösterilmiştir.

Planlama boyutunda 11-15 yıl ( $X=19.17$ ) ve 16 ve üstü kıdemdekilerin ( $X=19.56$ ) 0-5 yıl kıdemdekilere göre ( $X=18.42$ ) planlama düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Planlama Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark(Scheffe testi)
<b>0-5</b>	103	18.42	3.16	
<b>6-10</b>	96	19.17	3.16	<b>*0-5 ile 11-15</b>
<b>11-15</b>	140	19.97	2.75	<b>*0-5 ile 16 ve üstü</b>
<b>16 ve üstü</b>	116	19.56	2.97	
<b>Toplam</b>	455	19.35	3.04	

Planlama boyutunda görev yapılan okul türü bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İlköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin planlama düzeyleri ( $X= 19.30$ ) liselerde görevli öğretmen ve yöneticilere ( $X= 18.33$ ) göre daha olumludur denilebilir.

### 3.7. Örgütlenme Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin örgütlenme alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 9., tablo 10. ve tablo 11.'de verilmiştir.

Tablo 9. Örgütlenme Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Kişisel Bilgiler	KT	sd	KO	F	p	Etki Büy.
Cinsiyet	.61	1	.61	.07	.795	.000
Öğrenim Durumu	62.01	2	31.00	3.41	.034	.015
MEB'deki Kıdem	235.94	3	78.65	8.64	.000	.056
Yöneticilik Süresi	29.16	2	14.58	1.60	.203	.007
Okul	35.08	1	35.08	3.85	.050	.009
Öğrenim Durumu *Yöneticilik Süresi	7.64	2	3.82	.42	.657	.002
Cinsiyet * Okul	22.01	1	22.01	2.42	.121	.006
Öğrenim Durumu * MEB'deki Kıdem	316.42	6	52.73	5.79	.000	.074
Yöneticilik Süresi * Okul	12.70	2	6.35	.70	.498	.003

Tablo 9. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin örgütlenme alt boyutu Anova sonuçlarına göre cinsiyet ( $F = .068$ ;  $p > .05$ ), yöneticilik süresi ( $F = 1.602$ ;  $p > .05$ ), görev yapılan okul ( $F = 3.854$ ;  $p > .05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik süresi ( $F = .420$ ;  $p > .05$ ), cinsiyet \* okul ( $F = 2.418$ ;  $p > .05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F = .697$ ;  $p > .05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Öğrenim durumu, MEB'deki kıdem ve öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkeni ile Öğrenim Durumu \* MEB'deki Kıdem arasında istatistiksel olarak ( $p < 0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütlenme alt boyutu puanlarının öğrenim durumu ve MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Anova sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 10. ve tablo 11.'de gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgütlenme Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark
0-5	103	17.80	3.05	
6-10	96	18.34	3.50	*0-5 ile 11-15
11-15	140	19.35	3.13	

<b>16 ve üstü</b>	116	19.18	3.08	<b>*0-5 ile 16 ve üstü</b>
<b>Toplam</b>	455	18.74	3.23	

Örgütlenme boyutunda 11-15 yıl ( $X=19.35$ ) ve 16 ve üstü kıdemdekilerin ( $X=19.18$ ) 0-5 yıl kıdemdekilere göre ( $X=17.80$ ) planlama düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Örgütlenme Alt Boyutu Öğrenim Durumu Betimsel İstatistikler

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>	<b>Anlamli fark</b>
<b>Eğitim Enstitüsü</b>	37	19.02	3.49	
<b>Lisans</b>	361	19.10	3.08	<b>*Lisans ile Lisans Üstü</b>
<b>Lisans Üstü</b>	56	17.82	3.56	
<b>Toplam</b>	454	18.94	3.20	

Örgütlenme boyutunda lisans mezunlarının ( $X=19.10$ ) örgütlenme düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına ( $X=17.82$ ) göre daha olumludur denilebilir. Buna benzer bir sonuç Karagöz'ün araştırmasında görülmüştür. Karagöz (2007: 126-127), örgütlenme alt boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenler müdürlerini

Örgütlenme boyutunda lisans mezunlarının ( $X=19.10$ ) örgütlenme düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına ( $X=17.82$ ) göre daha olumludur denilebilir. Buna benzer bir sonuç Karagöz'ün araştırmasında görülmüştür. Karagöz (2007: 126-127), örgütlenme alt boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenler müdürlerini lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla örgütlemeye sahip bulmaktadır sonucuna ulaşmıştır.

### 3.8. İletişim Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin iletişim alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 12., tablo 13., ve tablo 14.'te verilmiştir.

Tablo 12. İletişim Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>KT</b>	<b>sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Etki Büy.</b>
<b>Cinsiyet</b>	3.69	1	3.69	.38	.536	.001
<b>Öğrenim Durumu</b>	42.48	2	21.24	2.21	.111	.010
<b>MEB'deki Kıdem</b>	276.57	3	92.19	9.59	.000	.062
<b>Yöneticilik Süresi</b>	13.27	2	6.64	.69	.502	.003
<b>Okul</b>	31.78	1	31.78	3.30	.070	.008
<b>Öğrenim Durumu *Yöneticilik Süresi</b>	17.03	2	8.52	.89	.413	.004

<b>Cinsiyet * Okul</b>	33.52	1	33.52	3.48	.063	.008
<b>Öğrenim Durumu * MEB'deki Kıdem</b>	327.77	6	54.63	5.68	.000	.073
<b>Yöneticilik Süresi * Okul</b>	7.85	2	3.93	.41	.665	.002

Tablo 12. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin iletişim alt boyutu Anova sonuçlarına göre cinsiyet ( $F= .384$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu ( $F= 2.209$ ;  $p>.05$ ), yöneticilik süresi ( $F= .690$ ;  $p>.05$ ), görev yapılan okul ( $F= 3.304$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik süresi ( $F= .886$ ;  $p>.05$ ), cinsiyet \* okul ( $F= 3.485$ ;  $p>.05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F=.408$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

MEB'deki kıdem ve öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkeni ile Öğrenim Durumu \* MEB'deki Kıdem arasında istatistiksel olarak ( $p<0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim alt boyutu puanlarının öğrenim durumu ve MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 13., tablo 13. ve tablo 14. te gösterilmiştir.

Tablo 13. İletişim Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark
<b>0-5</b>	103	17.69	2.99	
<b>6-10</b>	96	18.62	3.17	<b>*0-5 ile 11-15</b>
<b>11-15</b>	140	19.13	3.61	<b>*0-5 ile 16 ve üstü</b>
<b>16 ve üstü</b>	116	19.55	2.96	
<b>Toplam</b>	455	18.80	3.29	

İletişim boyutunda 11-15 yıl ( $X=19.13$ ) ve 16 ve üstü kıdemdekilerin ( $X=19.55$ ) 0-5 yıl kıdemdekilere göre ( $X=17.69$ ) iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 14. İletişim Alt Boyutu Öğrenim Durumu Betimsel İstatistikler

Öğrenim Durumu	N	X	SS	Anlamlı fark
<b>Eğitim Enstitüsü</b>	37	19.56	4.09	
<b>Lisans</b>	361	18.89	3.15	

<b>Lisans Üstü</b>	56	17.71	3.37	<b>Üstü</b>	<b>*Eğitim Enst. ile Lisans</b>
<b>Toplam</b>	454	18.80	3.29		<b>*Lisans ile Lisans Üstü</b>

İletişim boyutunda eğitim enstitüsü mezunlarının ( $X=19.56$ ) ve lisans mezunlarının ( $X=18.89$ ) iletişim düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına ( $X=17.71$ ) göre daha olumludur denilebilir. Karagöz (2007: 126-127) de araştırmasında iletişim alt boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenler müdürlerini lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha fazla iletişime sahip bulunmaktadır sonucuna ulaşmıştır.

### 3.9. Etkileme Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin etkileme alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 15. ve tablo 16.'da verilmiştir.

Tablo 15. Etkileme Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>KT</b>	<b>sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Etki Büy.</b>
<b>Cinsiyet</b>	.23	1	.23	.02	.881	.000
<b>Öğrenim Durumu</b>	45.87	2	22.94	2.22	.110	.010
<b>MEB'deki Kıdem</b>	264.18	3	88.06	8.53	.000	.056
<b>Yöneticilik Süresi</b>	16.04	2	8.02	.78	.460	.004
<b>Okul</b>	18.13	1	18.13	1.76	.186	.004
<b>Öğrenim Durumu *Yöneticilik Süresi</b>	11.52	2	5.76	.56	.573	.003
<b>Cinsiyet * Okul</b>	.00	1	.00	.00	.997	.000
<b>Öğrenim Durumu * MEB'deki Kıdem</b>	292.33	6	48.72	4.72	.000	.061
<b>Yöneticilik Süresi * Okul</b>	3.22	2	1.61	.16	.856	.001

Tablo 15. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin etkileme alt boyutu Anova sonuçlarına göre cinsiyet ( $F= .022$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu ( $F= 2.223$ ;  $p>.05$ ), yöneticilik süresi ( $F= .777$ ;  $p>.05$ ), görev yapılan okul ( $F= 1.757$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik süresi ( $F= .558$ ;

$p>.05$ ), cinsiyet \* okul ( $F=.000$ ;  $p>.05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F= .156$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

MEB'deki Kıdem ve Öğrenim Durumu \* MEB'deki Kıdem arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkeni ile Öğrenim Durumu \* MEB'deki Kıdem arasında istatistiksel olarak ( $p<0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin etkileme alt boyutu puanlarının öğrenim durumu ve MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Anova sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 16.'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Etkileme Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark
0-5	103	17.84	3.27	
6-10	96	18.65	3.52	*0-5 ile 11-15
11-15	140	19.44	3.14	
16 ve üstü	116	19.68	3.30	*0-5 ile 16 ve üstü
Toplam	455	18.97	3.36	

Etkileme boyutunda 11-15 yıl ( $X=19.44$ ) ve 16 ve üstü kıdemdekilerin ( $X=19.68$ ) 0-5 yıl kıdemdekilere göre ( $X=17.84$ ) etkileme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.10. Koordinasyon Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin koordinasyon alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 17. ve tablo 18.'de verilmiştir.

Tablo 17. Koordinasyon Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Kişisel Bilgiler	KT	sd	KO	F	p	Etki Büy.
Cinsiyet	2.24	1	2.24	.24	.626	.001
Öğrenim Durumu	39.06	2	19.53	2.07	.128	.009
MEB'deki Kıdem	252.96	3	84.32	8.93	.000	.058
Yöneticilik Süresi	8.01	2	4.00	.42	.655	.002
Okul	29.07	1	29.07	3.08	.080	.007



Okullarda Yönetmelik Değerlerin Önem Düzeyi ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

<b>Öğrenim Durumu *Yöneticilik Süresi</b>	2.30	2	1.15	.12	.885	.001
<b>Cinsiyet * Okul</b>	15.97	1	15.97	1.69	.194	.004
<b>Öğrenim Durumu * MEB'deki Kıdem</b>	293.55	6	48.92	5.18	.000	.067
<b>Yöneticilik Süresi * Okul</b>	4.64	2	2.32	.24	.782	.001

Tablo 17. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin koordinasyon alt boyutu tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre cinsiyet ( $F= .237$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu ( $F= 2.069$ ;  $p>.05$ ), yöneticilik süresi ( $F= .424$ ;  $p>.05$ ), görev yapılan okul ( $F= 3.079$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik süresi ( $F= .122$ ;  $p>.05$ ), cinsiyet \* okul ( $F= 1.692$ ;  $p>.05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F=.245$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

MEB'deki kıdem ve öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkeni ile öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasında istatistiksel olarak ( $p<0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin koordinasyon alt boyutu puanlarının öğrenim durumu ve MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Anova sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 18.'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Koordinasyon Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark
<b>0-5</b>	103	17.80	3.05	
<b>6-10</b>	96	18.34	3.50	<b>*0-5 ile 11-15</b>
<b>11-15</b>	140	19.35	3.13	<b>*0-5 ile 16 ve üstü</b>
<b>16 ve üstü</b>	116	19.18	3.08	
<b>Toplam</b>	455	18.74	3.23	

Koordinasyon boyutunda 11-15 yıl ( $X=19.35$ ) ve 16 ve üstü kıdemdekilerin ( $X=19.18$ ) 0-5 yıl kıdemdekilere göre ( $X=17.80$ ) etkileme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.11. Değerlendirme Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin değerlendirme alt boyutu betimsel istatistikler ve Anova sonuçları tablo 19., tablo 5.7.2., tablo 5.7.3. ve tablo 5.7.4. te verilmiştir.

Tablo 19. Değerlendirme Alt Boyutu Demografik Değişkenlere İlişkin ANOVA Sonuçları

Kişisel Bilgiler	KT	sd	KO	F	p	Etki Büy.
Cinsiyet	.11	1	.11	.01	.919	.000
Öğrenim Durumu	69.69	2	34.84	3.27	.039	.015
MEB'deki Kıdem	241.43	3	80.48	7.56	.000	.050
Yöneticilik Süresi	22.53	2	11.26	1.06	.348	.005
Okul	23.12	1	23.12	2.17	.141	.005
Öğrenim Durumu *Yöneticilik Süresi	8.10	2	4.05	.38	.684	.002
Cinsiyet * Okul	.00	1	.00	.00	.986	.000
Öğrenim Durumu * MEB'deki Kıdem	320.58	6	53.43	5.02	.000	.065
Yöneticilik Süresi * Okul	6.85	2	3.42	.32	.725	.001

Tablo 19. incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmesinin değerlendirme alt boyutu Anova sonuçlarına göre cinsiyet ( $F= .010$ ;  $p>.05$ ), yöneticilik süresi ( $F= 1.059$ ;  $p>.05$ ), görev yapılan okul ( $F= 2.174$ ;  $p>.05$ ), öğrenim durumu \* yöneticilik süresi ( $F= .381$ ;  $p>.05$ ), cinsiyet \* okul ( $F=.000$ ;  $p>.05$ ) ve yöneticilik süresi \* okul ( $F=.322$ ;  $p>.05$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Öğrenim durumu, MEB'deki kıdem ve öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bu işlemin ardından posthoc analiz tekniklerinden Scheffe testi sonucunda MEB'deki kıdem değişkeni ile öğrenim durumu \* MEB'deki kıdem arasında istatistiksel olarak ( $p<0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlendirme alt boyutu puanlarının öğrenim durumu ve MEB'deki kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc scheffe testi sonuçları tablo 19., 20 ve tablo 21.'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Değerlendirme Alt Boyutu MEB'deki Kıdem Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	N	X	SS	Anlamlı fark
0-5	103	18.23	3.41	
6-10	96	18.93	3.40	*0-5 ile 11-15
11-15	140	19.34	3.52	
16 ve üstü	116	19.79	3.14	
Toplam	455	19.12	3.41	

Değerlendirme boyutunda 11-15 yıl kıdemdekilerin ( $X=19.34$ ) 0-5 yıl kıdemdekilere göre ( $X=18.23$ ) değerlendirme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Değerlendirme Alt Boyutu Öğrenim Durumu Betimsel İstatistikler

Öğrenim Durumu	N	X	SS	Anlamlı fark
Eğitim Enstitüsü	37	16.81	1.11	*Eğitim Enst. ile Lisans
Lisans	361	19.55	3.36	* Eğitim Enst. ile Lisans Üstü
Lisans Üstü	56	19.56	3.24	

Değerlendirme boyutunda lisans mezunlarının ( $X=19.55$ ) eğitim enstitüsü mezunlarına göre ( $X=16.81$ ) değerlendirme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Değerlendirme boyutunda lisans mezunlarının ( $X=19.55$ ) eğitim enstitüsü mezunlarına göre ( $X=16.81$ ) değerlendirme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, yönetmel değerlerin önem düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetmel değerlerin tespiti için yöneticilerle görüşme yapılmış ve ilgili literatür incelenerek otuz dokuz yönetmel değerden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Daha sonra bu ölçek Kuğuoğlu tarafından eğitim yöneticilerinin yönetmel performansını ölçmek için geliştirilen ölçekle birleştirilerek ve kişisel bilgiler kısmıyla birlikte üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkâmil merkez ilçelerindeki ilköğretim okulları ve liselerde görevli 455 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, bulgular ve yorum kısmında çözümlenmiştir. Bu kısımda, bulgulardan hareketle araştırmanın alt problemlerine ilişkin ve maddelerin aldığı ortalama değerlere göre sonuçlar çıkarılmıştır.

1. Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile iş performansı alt boyutları arasındaki ilişkide yönetmel değerlerin önem düzeyi ile karar, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki görülmüştür. Planlama alt boyutu arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir.
2. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ilk beş sırada gördükleri yönetmel değerler sırası ile insana saygı, adalet, dürüstlük, insani ilişkiler ve saygı değerleridir.
3. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin son beş sırada gördükleri yönetmel değerler sırası ile otorite, risk alma, tutumluluk, katılım ve bilimsellik değerleridir.
4. Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile cinsiyet değişkenine ilişkin değerlerde cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
5. Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile öğrenim durumuna ilişkin verilerde lisansüstü eğitim mezunlarının eğitim enstitüsü mezunlarına göre daha yüksek verilerde rastlanmıştır.
6. Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile MEB'deki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin değerlerde MEB'deki kıdem bakımından 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler diğer kıdemlere oranla daha düşük değerler belirtmiştir.
7. Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile yöneticilik durumu değişkenine ilişkin değerlerde yöneticilik durumu bakımından anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
8. Yönetmel değerleri önemli görme ile görev yapılan okul türü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin verilerde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
9. Örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin iş performans değerleri ölçeğinde aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
10. İlköğretim okulları ve liselerde görevli öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmelerin öğrenim durumu değişkenine göre planlama, etkileme ve değerlendirme boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Koordinasyon, karar, örgütleme ve iletişim boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre koordinasyon boyutunda eğitim enstitüsü mezunlarının ve lisans mezunlarının iş performans düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına göre daha olumludur. Karar boyutunda lisans mezunlarının iş performans

düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına göre daha olumludur. Örgütlenme boyutunda lisans mezunlarının iş performans düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına göre daha olumludur. İletişim boyutunda eğitim enstitüsü mezunlarının ve lisans mezunlarının iş performans düzeyleri lisansüstü eğitim mezunlarına göre daha olumludur denilebilir.

11. Yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmelerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik veri sonuçlarında koordinasyon, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme ve değerlendirme boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Koordinasyon, karar, örgütlenme, iletişim ve etkileme boyutlarında “0-5 yıl arası ile 11-15 yılları ve 0-5 yıl arası ile 16 yıl ve üzeri kıdemler arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. Planlama boyutunda 0-5 yıl arası ile 11-15 yıl arası kıdemler arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. Değerlendirme boyutunda 0-5 yıl arası ile 16 yıl ve üzeri kıdemler arasında anlamlı ilişki çıkmıştır.

12. Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmeleri yöneticilik yapıp yapmama durumuna göre farklılaşma durumuna ait verilerde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

13. Yöneticilerin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans ile ilgili değerlendirmeleri görev yapılan okul türü değişkenine göre farklılaşma durumuna ait verilerde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak tüm alt boyutlarda anlamlı bulunmuştur. Koordinasyon, karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme ve değerlendirme alt boyutlarında ilköğretimde görevli öğretmen ve yöneticilerin tutumları liselerde görevli öğretmen ve yöneticilere göre daha olumlu bulunmuştur.

Yönetmel değer kavramı yeni bir kavram olduğu için yönetmel değerler hakkında öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapılarak ülke genelini kapsayacak daha geniş kapsamlı çalışmalarla daha kapsamlı veriler elde edilebilir.

Yönetmel değerlerin önem düzeyi ile öğretmen performansı arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Değerlere ve değer eğitime önem verilerek performans düzeyi yükseltilebilir.

Yönetici seçiminde yönetmel değerler bir kıstas olarak belirlenebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin hangi nedenlerden dolayı performans düşüklüğü yaşadığı nitel çalışmalarla araştırılabilir. Bu çalışmalar uzman kişiler tarafından yapılmalı ve değerlendirme ölçütü çok boyutlu bir ölçek olmalıdır. Ayrıca bu çalışmalar farklı zaman ve mekânlarda tekrarlanarak en uygun ölçek geliştirilip belli aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Unutulmaması gereken durumlardan biride geri dönüt vermek ve eksiklik hissedilen kısmın nasıl giderileceğinin de önceden tespit edilmesidir. Ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının nasıl ve hangi amaçlarla kullanılmasının en iyi yararı sağlayacağı, okullardaki öğretmen ve yöneticilerin ve okulların performanslarının karşılaştırılması gibi değişik araştırmalar yapılmalıdır.

Okullarda yaşanan değer eksikliği ve performans düşüklüğünün bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucunun olduğu düşünüldüğünde, kurumlarda bu durumun ortaya çıkmasını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için ne tür uygulamalar yapılması gerektiği araştırılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin ilk beş sırada gördükleri yönetsel değerler sırası ile insana saygı, adalet, dürüstlük, insani ilişkiler ve saygı değerleridir. Bu değerler ile ve son beş sırada görülen yönetsel değerlerden olan otorite, risk alma, tutumluluk, katılım ve bilimsellik değerleri konusunda karşılaşılan sorunlar çeşitli araştırmalarla incelenip giderilmeye çalışılmalıdır.

## 5. KAYNAKÇA

- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon Ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*, (4-1):4.
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dini Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi*,1 (3), 87–120.
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme, Geliştirme. *Pegem A yayıncılık*, Ankara, ss.146.
- Baloğlu, M. ve Balgalmış, E. (2005). İlköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin öz -değerlerinin betimlenmesi. Tokat ili örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3 (10), 19 - 31.
- Barutçugil, İ. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, ss.47-426.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış:İnsanın Üretim Gücü*. Gül Yayınevi, Ankara, ss.243.
- BSTS / Eğitim Terimleri Sözlüğü 1974, (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>), (11.11.2012 ).
- BSTS / Felsefe Terimleri Sözlüğü (1975),(<http://tdkterim.gov.tr/bts/>), (11.11.2012 ).
- BSTS / İktisat Terimleri Sözlüğü 2004, (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>), (11.11.2012 ).
- BSTS / Veteriner Hekimliği Terimleri Sözlüğü, (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>), (11.11.2012 ).
- BSTS / Yöntembilim Terimleri Sözlüğü 1981, (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>), (11.11.2012 ).

- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye 'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, ss.4-10.
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3) 459-484
- Çelik, M. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansının Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, ss.21-65.
- Çetin, B. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Performansları Ve İş Doyum Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.35 - 42.
- Çiftci B. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Editör Ugur Dolgun). Ekin Kitabevi, Bursa, ss:167 -181.
- Demirel Ö. (2002). *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*.4.B. Pegema Yayıncılık Ankara ss.154-199.
- Dollinger, S. J., Leong, F. T. L. ve Ulicni, S. K. (1996). On traits and values: With Special Reference To Openness To Experience. *Journal of Research in Personality*, 30 (1), 23-41.
- Hançerlioğlu, O. (1999), *Felsefe Sözlüğü*, Remzi Kitabevi, (13. Baskı), İstanbul.
- Hançerlioğlu, O. (1976). *Felsefe Ansiklopedisi*. Remzi Kitabevi (1. Baskı) İstanbul, ss.275.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayıncılık, Ankara, ss.74-167.
- Nicholson, J. D. (1991). *The Relationships Between Cultural Values, Work Beliefs, And Attitudes Towards Socioeconomic Issues: A Cross-Cultural Study*. Doctorate Dissertation. The Florida State University College Of Business, Department of Management pp.6.
- Pakdil, F. (2001). Ekip Bazlı Performans Değerlendirme , <[http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=677&tempID =1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID =1&regID=2), ss.9-14>, (13.12.2007).
- Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods evaluation. CA: Sage, Nevbury Park, pp.111.
- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Alguları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, ss.30-90.
- Sarı, M. (2007). *Demokratik Değerlerin Kazanımı Sürecinde Örtük Program: Düşük ve Yüksek 'Okul Yaşam Kalitesi'ne Sahip iki İlköğretim Okulunda Nitel Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss.3-90.

- Sertgöz, S. (2005). Performans Değerlendirme Motivasyonu Nasıl Etkiler? [http://ishukuku.blogcu.com/performans-degerlendirmemotivasyonu-nasil-etkiler\\_281461.html](http://ishukuku.blogcu.com/performans-degerlendirmemotivasyonu-nasil-etkiler_281461.html) (19.02.2006).
- Sezgin, F. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlere İlişkin Önem Sıralamaları, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 27, Sayı 1: 59-85*.
- Şahin, N. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim dergisi, Cilt 35, Sayı 156:71-84*.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.2-95.
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu Ve Algılanan Sosyal Destek İle İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss.36-229.
- Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 16(1), 113-148.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, ss.87-483.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı*. Aktüel Matbaacılık, İstanbul, ss.13.
- Uçar, A. (2001). *İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, ss.212.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.16, S.3, s.217-230*.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara, ss.100-134.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Güz Sayı 52: 639-664.