

## İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi<sup>1</sup>

Zülfü Demirtaş  
Meryem Ekmekyapar  
Fırat Üniversitesi

*Bu araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticisinin değere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürü üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini Elazığ il merkezindeki 10 ilköğretim okulunda görev yapan 348 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçme aracı olarak, açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılan, Okul Kültürü Ölçeği ve Değerlere Göre Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. SPSS paket programı kullanılarak, katılımcıların okul kültürü ve yöneticilerin değerlere göre yönetim uygulamaları ile ilgili algıları “katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. AMOS programı kullanılarak, elde edilen yapısal eşitlik modeli, değerlere göre yönetimin okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. Okul kültürünü etkilemede yöneticilerin sahip olduğu örgütsel değerlerin etkisi, bireysel değerlerin etkisinin iki katına yakındır. Değerlere göre yönetimin okul kültürünün tüm boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır. En yüksek etki ise Katılım boyutunda gerçekleşmiştir. Bu boyutu sırasıyla Denetim, Toplantılar, İletişim ve İklim boyutları izlemektedir. Yöneticilerin değerleri, değerlere dayalı yönetim uygulamaları, öğretmenlerle aralarındaki iş verimliliğini artırmada, öğretmenleri motive etmede, öğretmenlerin saygı gördükleri algısına sahip olmalarında önemli bir rol oynamaktadır.*

**Anahtar sözcükler:** Okul kültürü, değerler, örgütsel değerler, bireysel değerler, değerlere göre yönetim

---

<sup>1</sup> Bu çalışma, 24-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında Malatya’da düzenlenen “7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi”nde sunulan bildiriye dayalı olarak hazırlanmıştır.

**Atıf için/Please cite as:**

Demirtaş, Z., & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(4), 523-544.

### **The Effect Values-Based Management Practices of Primary School Principals on the School Culture**

*Background.* With respect to the creation, maintenance, and development of a school's culture, it is important that school administrators have organizational values and act upon these values in the management process. Values constitute the essence of basic virtues. Values guide the evaluation of actions of an organization's members and determine whether a judgment is good or bad. Values of individuals guide the process of understanding and evaluating their behavior. Determination of values at individual and organizational level contributes to the understanding of organizational reality. Individual values represent the things that are valuable and important to the individual whereas organizational values illustrate the common values adopted by the members of an organization. Determining how much effect the values of a school principal have on a school's culture is organizationally important.

*Purpose.* The purpose of the study is to examine the impact of the values of a school principal on the school culture according to the perceptions of primary school teachers.

*Method.* A total of 348 teachers working in 10 primary schools in Elazığ city center constitutes the sample of the study. "School Culture Scale" and "Values-Based Management Scale" are used as the measurement tools in the study.

*Findings and Conclusion.* Teachers reported that they "Agreed" (3.40 – 4.19) to the five factors of the school culture scale and two factors of the values-based management scale. Correlation test shows that there are significant relationships between these five factors. The highest correlation is between "Participation" and "Control" dimensions of the School Culture Scale (.77); the second highest correlation is between the two dimensions (Individual Values and Social Values) of Values-Based Management Scale (.74).

The developed structural equation model suggested that values-based management significantly affected the school culture. The effect of organizational values possessed by the school principals ( $\beta = .54$ ) is almost twice the effect of individual values ( $\beta = .29$ ). Values-based management has significant effect on all dimensions of school culture. The highest effect was observed in participation dimension ( $\beta = .89$ ;  $p < .01$ ). This dimension is followed by control ( $\beta = .82$ ;  $p < .01$ ), meetings ( $\beta = .73$ ;  $p < .01$ ), communication ( $\beta = .67$ ;  $p < .01$ ), and climate ( $\beta = .59$ ;  $p < .01$ ) dimensions, respectively. Values-based management practices of school administrators affect the "participation" factor at the highest level. Values

of managers, in other words, values-based management practices play an important role in improving the business efficiency between managers and teachers, motivating teachers, and teachers' perceptions of being respected.

The fact that teachers perceive values-based management practices of school principals at high level is an indicator of the future support by teachers to the school principals' values-based practices. When employees believe that their organization considers the welfare of its members, they feel that they are endorsed by their organization. A flexible, stimulating, participatory, and supportive climate is created in schools where the principals fulfill the role of leadership culturally. As long as the teachers feel the support of the managers on their back, they will perceive the school as having a more supportive culture. Supportive school culture plays an effective role in the realization of the planned changes at school. A supportive climate is also needed for educational changes to be made at the school level. Social support provided by school principals to the teachers is effective for coping with situations that could impair the professional peace of mind and for teachers' feeling good from an occupational perspective.

School culture affects everything at school. School principals who are aware of the fact that their values-based management practices have an impact on the school culture are willing to fulfill the leadership role in their schools. Leading managers are expected to be entrepreneurs, to have a vision, and to play roles that empower and motivate teachers as well as increase the student achievement.

The findings of this research empirically show the effect of individual and organizational values of school principals on the school culture. In this context, school principals are expected to develop individual and organizational values that would be approved and taken an example by others; they are expected to carry out their management practices in line with these values. It seems inevitable that these values of the school principals will positively affect the student performance, which is the ultimate goal, through the school culture, which is a means to this end.

**Keywords:** *School culture, values, organizational values, personal values, values based management*

Kültür, bir toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ile bunları ölçünleyen normlar örüntüsünü (Başaran, 2008) oluşturur. Birey, toplumun kültürünü öğrenmeye ailede başlamakta ve diğer yaşam alanlarında bunu devam ettirmektedir (Hofstede, 1991, Akt. Turan, Durceylan ve Şişman, 2005). Kültür aynı toplum içinde farklılıkları azaltarak bireyin sosyalleşmesine ve topluma uyum sağlamasına yardımcı olurken diğer taraftan, toplumlar arasında farklılıklar yaratır. Bu yönüyle kültür, toplumsal kimliğin oluşmasında, bir ulusu diğerlerinden ayırmada önemli bir rol oynar (Doğan, 2009).

Örgütlerin varlığı aynı toplum içerisinde yaşayan insanların işbirliği gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Aydın, 2010). İnsanlar tarafından oluşturulan örgütler kendilerine özgü kültürler geliştirirler (Kaya ve Demirtaş, 2009). Bu yolla oluşturulan örgüt kültürü, örgütün birimlerini bir arada tutarak örgütlere ayırt edici bir kimlik kazandırır (Hoy ve Miskel, 2010). Örgüt kültürü, örgütün üyelerine ve yapılan işin özelliğine göre şekillenir ve örgüt içinde ortak anlamlar yaratarak örgütsel yaşamı biçimlendirir. Her örgütü farklı özelliklere sahip insanlar oluşturduğu için, örgütlerin geliştirdiği kültür de kendine özgüdür ve örgütleri birbirinden ayıran özellikler taşır (Demirtaş, 2010b). Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için toplumsal kültürden kendilerine gerekli olan değerleri, üyeleri aracılığıyla örgütsel yaşama taşırlar. Toplumdan aldığı değerler ve normlara kendi ürettiği değerleri katarak toplumdan ve diğer örgütlerden farklılaşıp, kültürel kimliklerini oluştururlar.

Toplumsal örgüt olarak okullar, belirli bir program çerçevesinde, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla, öğrencilere bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırmayı hedefler. Bir ulusun geleceğini etkileme gücüne sahip olan okulların güçlü bir kültüre sahip olması beklenir. Bu beklenti, okulun toplumu meydana getiren bireyleri eğitmesinden kaynaklanır. Her okul, genel olarak “burada işleri yapma yöntemimiz” şeklinde tanımlanabilecek farklı bir kültür geliştirir (Deal ve Peterson, 1999). İnsanlardan oluşan sosyal ve dinamik bir örgüt olan okula yeni bireylerin katılması ile çevrede yaşanan değişimler ve teknolojik gelişmeler okul kültürünü etkiler. Okul kültürü tarihsel süreç içinde, paydaşlar tarafından şekillendirilir. Okullarda egemen kültürün aktarımı yapıldığı için bireylerin topluma uyumu kolaylaşır.

Kültür, eğitsel uygulamaların kaynağı olarak kabul edilebilir. Eğitimin genel amaçlarından biri de toplumun değer yargılarını ve kültürel mirasını gelecek nesillere aktarmaktır. Kültürel yaşam okullarda oluşturulmaktadır. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermekle birlikte kendi kültürünü de üretir. Okul kültürünün yaratılmasında, sürdürülmesinde,

geliştirilmesinde ve değiştirilmesinde en büyük görev okul yönetimindedir. Okulun kuruluş yıllarında okul yöneticisinin kişisel ve liderlik özellikleri ile sahip olduğu değerler örgüt üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu temel değerler ve ilkeler uzun süre öğretmen ve öğrenciler üzerinde etkili olur (Çelik, 2011). Okul kültürünün oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi açısından okul yöneticilerinin örgütsel değerlere sahip olması ve yönetim sürecinde değerlerle hareket etmesi oldukça önemlidir. Değerlerden arındırılmış bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi mümkün görünmemektedir.

Değerler, temel erdemlerin esasını oluşturduğu için, eski zamanlardan beri evrensel olarak kabul edilirler (Mendonca ve Kanungo, 2007). Felsefenin temel alanlarından olan Epistemoloji, değer kavramı üzerinde milattan önceki dönemlerden bu yana durmaktadır. Kavram eski Yunan'da Aristo tarafından geliştirilmiş olup farklı disiplinlerde de kullanılmıştır (Doğan, Aşkun ve Yozgat, 2007). Sosyal bilimler alanında değer kavramı Znaniecki tarafından kullanılmış ve Latince "valere" sözcüğünden türetilmiştir (Çalışkur, 2010). Erken sosyalleşme sürecinde ortaya çıkan değerler, bütün kariyer yaşamı boyunca işgörenlerin iş tutumlarını ve işyerindeki davranışlarını etkiler (Cohen ve Caspary, 2010). Değerler, sosyal davranış olarak nitelendirilen davranışların belirleyicisidir (Rokeach 1973'ten akt. Sağnak, 2005). Her okulun ya kendine özgü değerleri vardır ya da zamanla bu değerleri oluşturur (Turan ve Aktan, 2008). Okuldaki işgörenler arasında paylaşılan değerler, okula bağlılık duyguları ve yapıcı bir iletişim oluşturur (Demirtaş ve Ersözlü, 2007). Okulun sahip olduğu değerlerin toplum içinde kabul edilirliliğini yükseltir. Hofstede'ye göre değerler, bireylerin ve toplumların özellikleri ile birlikte kültürlerini de belirler (Akt. Altunay ve Yalçınkaya, 2011); Deal ve Kenedy (1982), değerleri örgüt kültürünün özü olarak kabul etmektedir (akt. Şahin-Fırat, 2010). Örgütsel boyutta yönetenlerin ve yönetilenlerin benimsediği değerler; ortak bir kültür oluşturmanın, insanları güdülemenin, çatışmayı yönetmenin, etkili iletişimin ön koşulu olarak kabul edilebilir (Erçetin, 2000). Değerler, örgüt üyelerinin eylemlerinin değerlendirilmesine yol gösterir ve bir yargının iyi veya kötü olduğunu belirler (Karaköse ve Altinkurt, 2009). Arzu edilen ve istenen bir özelliğe sahip olan değerler, örgüt üyelerine ortak bir yön verir, günlük davranışlarında onlara kılavuzluk eder. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu değerler davranışlarını anlamada ve değerlendirmede yol göstericilik yapar.

Değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998, s. 538). Başaran (2008) yaptığı farklı bir tanımla değer kavramını, bir varlığın ve bir olayın

insana olan önemini belirleyen inanç olarak tanımlamakta; insanın geliştirdiği değerden daha ziyade değerlerden söz edildiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, değerlerin sürekli etkileşim içerisinde olup dirik bir değerler örüntüsü oluşturduğuna vurgu yapmaktadır. Schein'e (2004) göre değerler, örgüt kültürü ve liderliğin, hem bireysel hem de örgütsel performansını etkileyen kritik bir ögesidir.

Örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülebilirliğini sağlamada taşıyıcılık rolünü üstlenen değerlerin, bireysel ve örgütsel düzeyde belirlenmesi örgütsel gerçekliğin anlaşılmasına katkı sağlar (Taşdan, 2010). Bireysel değerler kişi açısından değerli ve önemli olan şeyleri; örgütsel değerler ise bir örgütün üyeleri tarafından kabul edilen ortak değerleri ifade eder (Sezgin, 2006). Russel'e göre, yöneticilerin kişisel değerleri onların, sorun çözme biçimlerini ve kararlarını, kişilerarası ilişkilerini, başarılı olma isteğini, örgütsel baskıları ve amaçları kabul ya da reddetme derecesini, yönetsel performanslarını etkiler. Yönetici davranışlarında yasalar ve etik değerler rol oynar. Yasalar yönetici davranışlarını dışsal olarak belirleyip denetler. Etik değerler ise davranışı içsel olarak yönetip denetler (Cooper 1998; Akt. Özdemir, 2008).

Örgütsel değerler, örgüt açısından neyin önemli olduğuna ilişkin normları veya ortak beklentileri ifade ederek işgörenlerin nasıl davranması ve uygun tutumların neler olması gerektiğini belirtir (Sezgin, 2007). Posner (2010), kişisel ve örgütsel değerlere ilave olarak mesleksi ve toplumsal değerlerin varlığına vurgu yaparak, değerlerin örgüt kültürünün kalbi olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, karar vermeyi yönetimin kalbi olarak gören Bursalıoğlu'na (1994) göre, bütün yönetim süreçlerinde yer alması gereken değerler, özellikle karar alma sürecinde çok önemlidir. Yöneticilerin değerleri onların eylemlerini etkiler. Neyin doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olduğunu belirleyen ölçütler olarak değerler (Şişman, 2007) okul yöneticilerinin tavrı, tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynar (Turan ve Aktan, 2008). Yöneticilerin mevcut değerleri izlerken yeni değerler oluşturarak örgütü ilerletmeleri mümkün görünmektedir. Okul kültüründen beslenen değerler, sosyal ve örgütsel hayatta yol gösterici ilkeler olarak hizmet eder ve yöneticilerin davranışlarına rehberlik eder.

İşgörenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip değer odaklı davranmalarını sağlayan değerlerle yönetim yaklaşımı, kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli unsur olarak değerleri görmektedir. Değerlerle yönetim, güçlü bir örgüt kültürüne gereksinim duyar. Değerlerin anlam kazanması, örgüt kültürünün bir parçası olarak benimsenmeleri şartına bağlı görülür. Örgüt kültürü ile bütünleşen değerler, işgörenlerin davranışlarını yönetmede kilit bir rol oynar (Çelik, 2000). Okul

yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ve okullarını yönetirken hem bireysel değerleri hem de örgütsel değerleri dikkate alması beklenir (Yılmaz, 2007). Kişisel ve toplumsal değerlerin bir alt kategorisi olan yönetsel değer sistemleri genellikle ulusal kültürün bir yansımasıdır (Yılmaz, 2006). Çalışanlar için üstün değerler oluşturmak amacıyla entegre bir strateji ve kontrol sistemi geliştirme amacı güden değerlere dayalı yönetim (Rapp, Schellong, Schmidt ve Wolff, 2010) insanların ussal olarak hareket eden varlık olmaktan çok değerler çerçevesinde hareket eden varlıklar olduğunu varsayar (Karaköse ve Altinkurt, 2009). Bu bağlamda değerlere dayalı yönetimin bakış açısına göre birey ussal olduğu kadar değerlere dayalı davranışlar da sergileyebilir. Değerler davranışı başlatma, devam ettirme veya sonlandırma özelliğine de sahiptir.

Okul kültürü okulun sosyal çevresinin üyeleri tarafından tarihi süreç içerisinde aktarılan normlar, değerler, inançlar, törenler, ritüeller, gelenekler ve mitleri kapsayan anlam örüntülerinden oluşmaktadır (Çelik, 2000; Demirtaş 2010a; Devos, Bouckenooghe, Engels, Hotton ve Aelterman, 2007; Maslowski 2001). Örgüt kültürünün kalbini değerler oluşturur (Posner, 2010), ancak diğer öğeler de kültür içerisinde önemli yerlere sahiptir. Araştırmalar, okul kültürünün öğrenci öğrenmesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Barr, 2011; Demirtaş, 2010a, 2010b; Şahin, 2011). Öğretmenlerin, bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasında (Taşdan, 2010); okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile değer sistemlerine ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Firat, 2007). Okul kültürünün oluşturulması korunması ve değiştirilmesinde hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin sahip olduğu değerler önemli bir rol oynamaktadır. Okul yöneticisinin sahip olduğu değerlerin okul kültürü üzerinde ne derecede etkili olduğunun belirlenmesi örgütsel açıdan önemlidir. Yönetici değerlerinin okul kültürüne etki düzeyinin belirlenmesinin alan yazına önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticisinin sahip olduğu değerlerin okul kültürü üzerindeki etkisini incelemektir. Bu genel amaç kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul kültürü ile ilgili algıları hangi düzeydedir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticisinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile ilgili algıları hangi düzeydedir?

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticisinin sahip olduğu değerler ile okul kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?

## Yöntem

### *Araştırma Modeli*

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2009, s. 79).

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evrenini 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Elazığ ilinde eğitime devam eden ilköğretim okulları, örneklemine ise küme örnekleme yolu ile belirlenen Elazığ il merkezindeki 10 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Küme örnekleme alınan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere dağıtılan 400 ölçme aracından değerlendirilebilir nitelikte 348 ölçme aracı geri dönmüştür.

### *Ölçme Araçları*

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktörleri uygulanmış ve yeniden geliştirilmişlerdir.

*Okul Kültürü Ölçeği:* Glaser, Zamanou ve Hacker (1987) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği, Kaya (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve Okul Kültürü Ölçeği olarak adlandırılmıştır. Glaser ve diğerlerinin orijinal ölçeği 31 madde ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada Glaser ve diğerleri tarafından geliştirilen ve Kaya (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğe önce açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin KMO (.941) ve Barlet's Test of Sphericity (4956.596;  $df = 210$ ;  $p = .000$ ) değerleri, verilerin yeterli örneklem büyüklüğüne ulaştığını ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı faktör analizi bulgularına göre ölçek, orijinal ölçekte yer alan “katılım”, “denetim”, “iklim”, “toplantılar” ve “iletişim” faktörlerini içermektedir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri sırasıyla %18.759, %18.357, %12.309, %11.619 ve %10.607'dir. Bütün faktörler toplam olarak varyansın %71.651'ini açıklamaktadır.



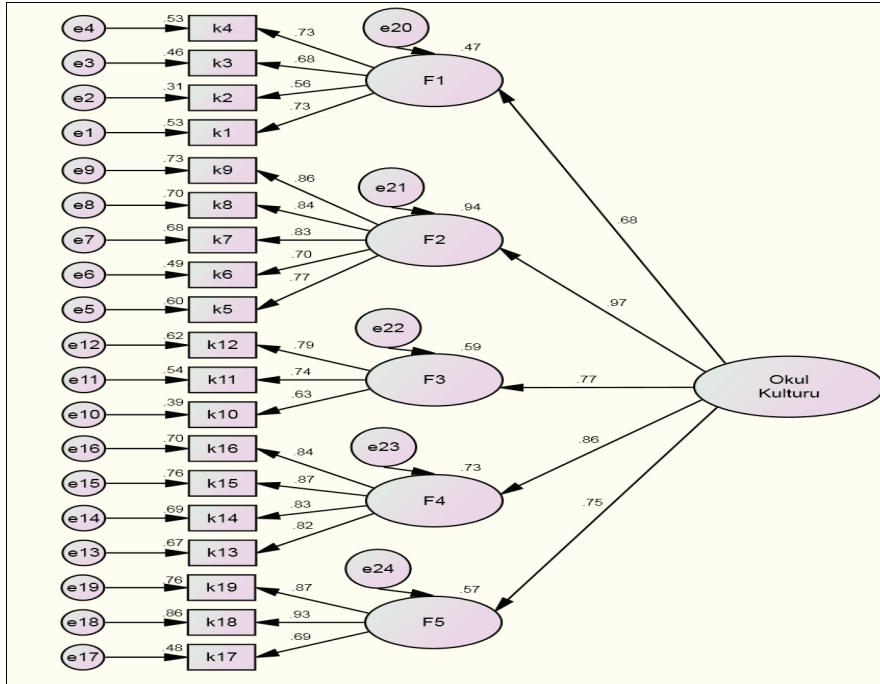
Açımlayıcı faktör analizini desteklemek amacıyla, elde edilen verilere birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Birinci ve ikinci düzey faktör analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Okul Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Boyutlar	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
İklim	.281	.999	.996	1.000	.998	1.010	.000	.007
İletişim	.000	1.000	---	1.000	1.000	---	.501	.000
Katılım	.258	.986	.959	.993	.998	.985	.068	.018
Denetim	.405	.999	.994	1.000	.999	1.000	.000	.004
Toplantılar	---	1.000	---	1.000	1.000	---	.736	.000
Birinci Düzey Faktör Analizi	1.840	.926	.901	.972	.939	.966	.048	.039
İkinci Düzey Faktör Analizi	2.001	.917	.892	.963	.929	.957	.054	.048

Okul Kültürü Ölçeğine uygulanan ikinci düzey faktör analizi sonucu Model 1’de yer almaktadır.



Model 1. Okul kültürü ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 1 ve Model 1'in bulguları birlikte ele alındığında. Okul Kültürü Ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi değerlerinin ( $X^2/df = 2.001$ ; GFI = .917; AGFI = .892; CFI = .939; NFI = .929; TLI = .957; RMSEA = .054 ve SRMR = .048) çok iyi düzeyde olduğu görülmektedir (Arbuckle, 2007; Bayram, 2010; Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Şimşek, 2007).

*Değerlere Göre Yönetim Ölçeği:* Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen orijinal ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla ölçeğe önce açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. KMO (.945) ve Barlett's Test of Sphericity (2330.759;  $df = 66$ ;  $p = .000$ ) değerleri verilerin yeterli örneklem büyüklüğüne ulaştığını ve faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde .40'ın altında madde yük değeri alan; üçten az madde içeren bir faktör kapsamında yer alan ve iki faktörde de birbirine yakın değerler alan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu işlem sonucunda iki faktör ve on iki madde içeren bir yapı elde edilmiştir. "Bireysel Değerler" adı verilen birinci faktör varyansın %33.823'ünü, "Örgütsel Değerler" adı verilen ikinci faktör de %29.598'ini açıklamaktadır.

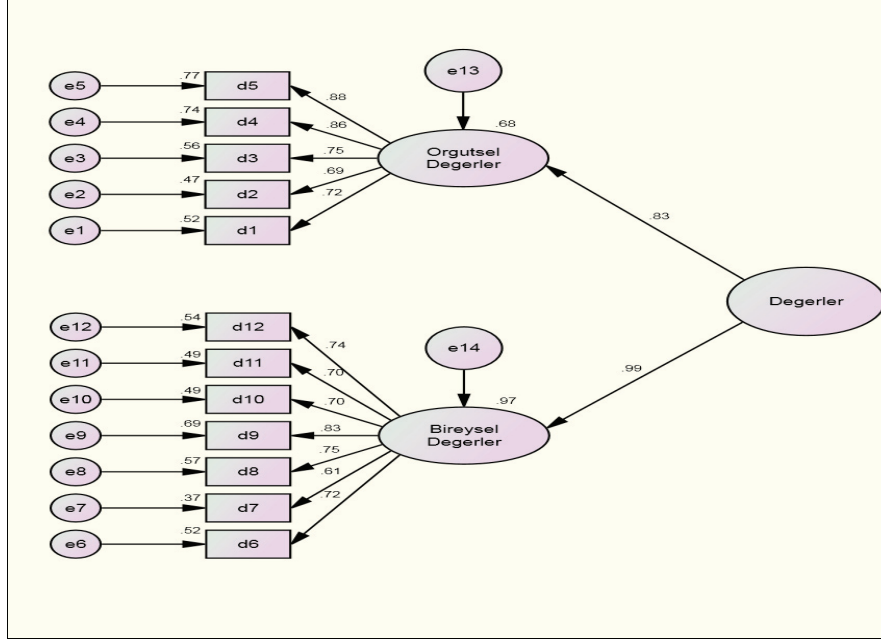
Açımlayıcı faktör analizini desteklemek amacıyla elde edilen verilere birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Birinci ve ikinci düzey faktör analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2

*Okul Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri*

Boyutlar	$X^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
Bireysel Değerler	1.339	.985	.969	.996	.983	.993	.031	.021
Örgütsel Değerler	1.247	.993	.979	.999	.993	.997	.027	.014
Birinci Düzey DFA Modeli	1.786	.957	.937	.981	.958	.977	.307	.037
İkinci Düzey DFA Modeli	1.723	.959	.940	.983	.961	.979	.046	.035

Değerlere Göre Yönetim Ölçeğine uygulanan ikinci düzey faktör analizi sonucu Model 2'de yer almaktadır.



Model 2. Değerlere göre yönetim ölçeği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 2 ve Model 2 birlikte ele alınıp değerlendirildiğinde. Değerlere Göre Yönetim Ölçeğinin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/df = 1.723$ ; GFI = .959; AGFI = .940; CFI = .983; NFI = .961; TLI = .979; RMSEA = .046 ve SRMR = .035) mükemmel olduğu görülmektedir.

Ölçekler Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan önermeleri *Tamamen Katılıyorum* (5), *Katılıyorum* (4), *Orta Düzeyde Katılıyorum* (3), *Katılmıyorum* (2), *Hiç Katılmıyorum* (1) derecelerinde cevaplamaları istenmiştir. Her iki ölçeğin ortalamaları, 4.21-5.00 Tamamen Katılıyorum, 3.41-4.20 Katılıyorum, 2.61-3.40 Orta Düzeyde Katılıyorum, 1.81-2.60 Katılmıyorum. 1.00-1.80 Hiç Katılmıyorum düzeyinde sınıflandırılmıştır.

Örgüt kültürü ve değerlere göre yönetim ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, SPSS paket programı kullanılarak, aritmetik ortalama ve standart sapmalar; okul kültürü ile değerlere göre yönetim algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. AMOS programı kullanılarak oluşturulan yapısal eşitlik modelleri ile yöneticinin değerlere dayalı yönetim uygulamaları ile okul kültürü değişkenlerinden

hangisini diğerinin nedeni olduğu sorusuna yanıt aranmış ve ilişkiyi gösteren model oluşturulmuştur.

### Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan “Okul Kültürü Ölçeği” ve “Değerlere Göre Yönetim Ölçeği” ile elde edilen bulgular ve yönetici değerlerinin okul kültürü üzerindeki etkisi aşağıdaki paragraflarda yer almaktadır.

#### *Okul Kültürü*

İlköğretim okullarında egemen olan okul kültürünün doğasını belirlemek amacıyla uygulanan ölçekte yer alan faktörler ve ölçeğin tamamının ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

*Okul Kültürü Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları*

Boyut	$\bar{X}$	S
İklim	3.43	.828
Katılım	3.76	.893
İletişim	3.87	.778
Denetim	3.82	.942
Toplantılar	3.50	1.028
Toplam	3.67	.894

Okul kültürü ölçeğinin beş faktöründen elde edilen ortalamalar “Katılıyorum” aralığına (3.40-4.19) denk gelmektedir. En yüksek ortalama “İletişim” faktöründe ( $\bar{X} = 3.871$ ), en düşük ortalama ise “İklim” faktöründe ( $\bar{X} = 3.433$ ) gerçekleşmektedir. Bu ortalamalar, okul kültürün öğretmenler tarafından olumlu, destekleyici ve işbirlikçi olarak algılandığını göstermektedir.

#### *Değerlere Göre Yönetim*

İlköğretim okulu yöneticilerinin değere göre yönetim anlayışını hangi düzeyde gösterdiklerine yönelik öğretmen algılarının aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

*Değerlere Göre Yönetim Ölçeği Ortalama ve Standart Sapmaları*

Boyut	$\bar{X}$	S
Bireysel Değerler	3.83	.77
Örgütsel Değerler	3.61	.81
Toplam	3.72	.79

Değerlere Göre Yönetim ölçeğinin iki faktörü ve ölçeğin toplamından elde edilen ortalamalar “Katılıyorum” aralığına denk gelmektedir. Bireysel değerlerin ortalaması ( $\bar{X} = 3.83$ ) örgütsel değerlerini ortalamasından ( $\bar{X} = 3.61$ ) daha yüksektir. Öğretmenlerin algılarına göre, kendi okul yöneticileri yönetim sürecinde bireysel ve toplumsal değerleri yeterince göz önüne almaktadırlar.

*Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları ile Okul Kültürü arasındaki İlişki*

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını test etmek amacı ile yapılan korelasyon sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5

*Okul Kültürü Ölçeği ile Değerlere Göre Yönetim Ölçeğini Oluşturan Faktörler Arasındaki İlişkiler*

Faktör	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5	6	7
1. İklim	13.73	3.31	1						
2. Katılım	18.78	4.67	.56*	1					
3. İletişim	11.61	2.33	.42*	.59**	1				
4. Denetim	15.26	3.77	.37*	.77**	.57**	1			
5. Toplantılar	10.49	3.08	.51**	.65**	.53**	.58**	1		
6. Bireysel Değerler	26.80	5.37	.46**	.65**	.51**	.61**	.55**	1	
7. Toplumsal Değerler	18.05	4.79	.47**	.71**	.54**	.67**	.57**	.74**	1

\*\*  $p < .01$

Okul Kültürü Ölçeği ile Değerlere Göre Yönetim Ölçeklerinin bütün boyutları (toplam yedi boyut) arasında .01 düzeyinde anlamlı ilişkiler vardır. En yüksek ilişki düzeyi Okul Kültürü Ölçeğinin “Katılım” ve “Denetim” boyutları arasında (.77) arasında, ikinci en yüksek ilişki düzeyi ise Değerlere Göre Yönetim Ölçeğinin iki boyutu (Bireysel Değerler ve Toplumsal Değerler) (.74) arasında ortaya çıkmaktadır.

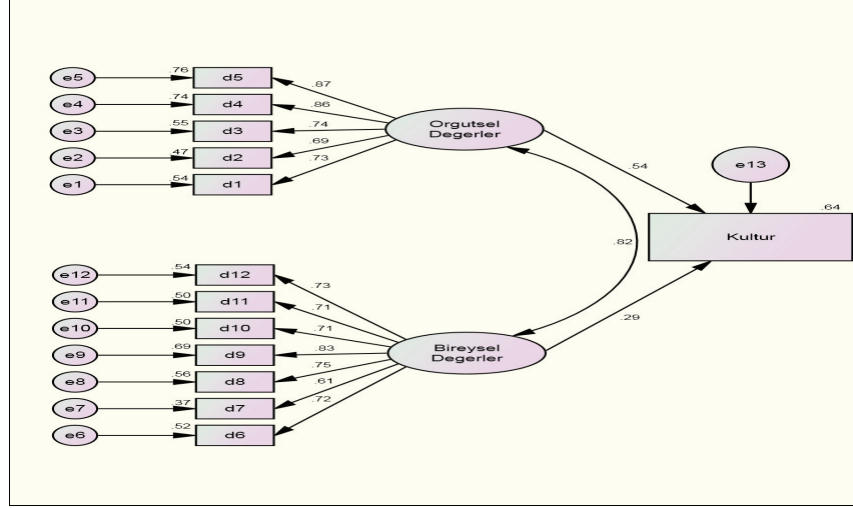
Değerlere göre yönetimin boyutları ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi doyurucu görülmediği için “okul kültürü” ile “değerlere göre yönetim” değişkenlerinin hangisinin diğerini daha anlamlı şekilde etkilediği araştırılmıştır. Bu amaçla iki farklı model test edilmiştir. *Birinci model*, okul kültürünün değerlere göre yönetim üzerindeki etkisini test ederken; *ikinci model*, değerlere göre yönetimin okul kültürü üzerindeki etkilerini test etmektedir. Bu modellere ait bulgular Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6

*Etkileme Modelleri*

Modeller	$X^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model 1	6.799	.718	.643	.778	.751	.746	.129	.358
Model 2	1.794	.953	.933	.981	.958	.976	.048	.034

Model 1’in uyum iyiliği değerleri, bunun anlamlı bir model olmadığını göstermektedir. Bu değerler, okul kültürünün yöneticinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarını anlamlı düzeyde etkilemediğini göstermektedir. Model 2’nin sahip olduğu uyum iyiliği değerleri mükemmel bir uyum göstermektedir. Bu değerlere göre, test edilen model oldukça anlamlıdır. Bu modelin anlamlı olması, okul yöneticisinin değerlere göre yönetim uygulamalarının okul kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürü üzerindeki etkisi Model 3’te yer almaktadır.



Model 3. Değerlere göre yönetimin okul kültürü üzerindeki etkisi

Model 3'ten elde edilen standardize edilmiş regresyon aralığı sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7

Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlığı Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Etki	Bağımlı Değişken	Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Standardize Tahmin ( <i>Estimate</i> )	Standart Hata ( <i>S.E</i> )	Kritik Oran ( <i>C.R</i> )	Anlamlılık Değeri ( <i>p</i> )
Örgütsel Değerler	→	Okul Kültürü	.54	8.460	1.229	6.883	***
Bireysel Değerler	→	Okul Kültürü	.29	5.518	1.436	3.843	***

\*\*\* $p < .01$

Model 3 ve bu modelden elde edilen Tablo 7, okul yöneticisinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürü üzerindeki etkilerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu ve yönetim uygulamalarına yansıttığı örgütsel ve bireysel değerler okul kültürü üzerinde olumlu etkilere sahiptirler. Etki katsayıları, örgütsel değerlerin (Standardize  $\beta = .54$ ;  $p < .01$ ) bireysel değere (Standardize  $\beta = .29$ ;  $p < .01$ ) göre okul yönetimi üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan

örgütsel ve bireysel değerlerin kendi aralarında da anlamlı, pozitif ve yüksek bir ilişki içerisinde (Standardize  $\beta = .82$ ) oldukları görülmektedir. Okul yöneticisinin sahip olduğu örgütsel ve bireysel değerler birbirinden kopuk ya da bağımsız özellikler taşımak yerine birbiri ile ilişkidir. Örgütsel değerler bireysel değerleri, bireysel değerler de örgütsel değerleri etkilemektedir.

Örgütsel ve bireysel değerlerin birlikte okul kültürünün boyutları üzerindeki etkisi Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

*Değerlere Göre Yönetimin Okul Kültürünün Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları*

Bağımlı Değişken	Etki	Bağımsız değişken	Standardize Tahmin (Estimate)	Standart Hata (S.E)	Kritik Oran (C.R)	Anlamlılık Değeri (p)
İklim	←	Değerler	.589	.043	11.562	**
Katılım	←	Değerler	.890	.050	20.137	**
İletişim	←	Değerler	.674	.029	13.686	**
Denetim	←	Değerler	.817	.044	17.790	**
Toplantılar	←	Değerler	.729	.038	15.161	**

\*\*p<.01

Değerlere göre yönetimin okul kültürünün tüm boyutları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. En yüksek etki Katılım boyutunda gerçekleşmiştir ( $\beta = .89; p < .01$ ). Bu boyutu sırasıyla Denetim ( $\beta = .82; p < .01$ ), Toplantılar ( $\beta = .73; p < .01$ ), İletişim ( $\beta = .67; p < .01$ ) ve İklim ( $\beta = .59; p < .01$ ) boyutları izlemektedir.

### Sonuç ve Tartışma

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarını “Katılıyorum” düzeyinde algılamaktadır. Okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamalarında bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı değer grubuna sahip oldukları görülmektedir. Kılıç (2012) yaptığı nitel araştırmada, insanların sahip olduğu değerler ile hayatı anlamlandırdıkları, değerlerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli olduğu bulgularına



ulaşmıştır. Smith (2001), başarılı bir okulun kültürel özelliklerinin başında güçlü değerlere sahip olmasının yer aldığını ifade etmektedir (Akt. Fırat, 2007). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin değerlerine yönelik öğretmen görüşlerinin olumlu olması, Kılıç (2012) ve Smith'in (2001) araştırmaları ile uyum göstermektedir. Günlük rutin işlerini yaparken ahlakî seçimler yapmayla yüz yüze kalan eğitim yöneticilerinin çoğu zaman belli etik ilkeler olmadığı için kendi ahlakî değerleri ile karar verdikleri bilinmektedir (Akbaba-Altun, 2003). Okul yöneticilerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin güçlü olması, etik kuralların bulunmadığı durumlarda vereceği kararların ahlakî olma özelliğini artırması beklenir.

Öğretmenlerin kendi okullarının kültürüne yönelik algıları "Katılıyorum" düzeyinde gerçekleşmiştir. Okul kültürü ölçeğinin beş boyutunda da öğretmen algıları aynı aralıkta kalmaktadır. Şahin'in (2010) araştırmasında elde edilen bulgular ile mevcut araştırmanın bulguları birbiri ile tutarlılık göstermektedir. Tezci (2011) tarafından yapılan bir araştırmada ise öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları daha düşük bulunmuştur. Mevcut araştırmada ulaşılan okul kültürlerinin daha olumlu, işbirlikçi ve dayanışmacı olarak algılanması, Tezci'nin araştırma bulgularından farklılık göstermektedir. Bireylere formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı koşullarda neyin doğru olup olmadığını anlatabilen güçlü bir örgüt kültürüne gereksinim vardır (Şahin-Fırat, 2010). Okul kültürüne yönelik yüksek algıların öğretmen ve öğrenci performansı üzerinde olumlu etkiler oluşturması beklenir.

Okul yöneticisinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mevcut araştırmada değerlere göre yönetim ile okul kültürü arasındaki ilişki, değerlere göre yönetimin okul kültürünü etkilemesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisinin değerlere göre yönetim uygulamalarında takip ettiği bireysel ve örgütsel değerler okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilemektedir. İki değer grubu birbiriyle karşılaştırıldığında örgütsel değerlerin bireysel değerlere göre okul kültürünü etkilemede daha etkili olduğu görülmektedir. Şahin-Fırat (2010) da okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul kültürü ve değer sistemlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu açıdan iki araştırmanın bulguları birbiri ile tutarlılık göstermektedir.

Değerler, örgüt kültürünün özünü oluşturur (Posner, 2010), birey ile örgüt arasındaki uyumu belirlemede merkezi bir rol oynar (Berings, De Fruyt ve Bouwen, 2004), bireyin tutumlarını, karar verme süreçlerini ve genel olarak bütün davranışlarını etkiler (Cohen ve Caspary, 2010), okul kültürü ile bütünleşerek çalışanların davranışlarına yön verir (Çelik, 2000). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının

öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir. Bu öğretmen algıları, onların okul yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarına destek olacağına bir işareti olarak kabul edilebilir.

Çalışanlar, örgütlerinin kendi üyelerinin refahına dikkat ettiğine inandıkları zaman örgütleri tarafından desteklendiklerini hissederler. Bu da, onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler (Quenneville, Bentein ve Simard, 2010). Yöneticinin kültürel açıdan liderlik rolünü yerine getirdiği okullarda esnek, uyarıcı, katılımcı ve destekleyici bir iklim oluşur (Engles vd., 2007). Okul kültürünün “iklim” boyutu, yöneticilerin değerlere dayalı uygulamalarından en az etkilenen boyut olmasına rağmen, etki anlamlı bir düzeydedir. Öğretmenler yöneticilerin desteklerini arkalarında hissettikleri müddetçe okul kültürünü daha destekleyici olarak algılayacaklardır. Destekleyici okul kültürü, okulda yapılması planlanan değişikliklerin gerçekleşmesinde etkili bir rol oynar. Okul düzeyinde yapılacak eğitimsel değişiklikler için de destekleyici bir iklime gereksinim vardır (Tondeur, Devos, Houtte, Van Braak ve Valcke, 2009). Yöneticilerin öğretmenlere sağladıkları sosyal destek, aynı zamanda, mesleki huzuru bozabilecek durumlarla başa çıkmada ve öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan iyi hissetmelerinde etkili olur (Aelterman, Engles, Petegem ve Vehege, 2007).

Bazı araştırmacılara göre (Devos vd., 2007; Engles, Hotton, Devos, Bouckennooghe ve Aelterman, 2008; Tondeur vd., 2009) okul kültürü beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; katılımcı karar verme, amaç odaklılık, yenilikçilik, liderlik ve öğretmenler arası işbirliğidir. Mevcut araştırmanın da bir boyutunu oluşturan *katılımcı karar verme*, okulda karar verme sürecine öğretmenlerin katılım düzeyi ile ilgilidir. Okul yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamaları en yüksek düzeyde “katılım” faktörünü etkilemektedir. Yöneticilerin değerlere dayalı yönetim uygulamaları, öğretmenlerle aralarındaki iş verimliliğini artırmada, öğretmenleri motive etmede, öğretmenlerin saygı gördükleri algısına sahip olmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Okul kültürü; insanların davranış şekilleri, nasıl giyinecekleri, neleri konuşup neleri konuşmaktan sakınacakları, meslektaşlarına yardım edip etmeyeceklerini araştırmaları, öğretmenlerin işleri ve öğrencileri hakkındaki duyguları gibi bir okuldaki her şeye etki eder (Devos vd., 2007). Okul kültürünün, kendilerinin değerlere göre yönetim uygulamalarından etkilendiğinin bilincinde olan okul yöneticileri, okullarında liderlik rolünü yerine getirmeye gönüllü olurlar. Lider yöneticilerin, bir vizyon sahibi olması, öğretmenleri güçlendirici ve motive edici, öğrenci başarısını artırıcı

roller oynaması ve girişimci olması beklenir (Devos vd., 2007; Engles vd., 2007).

Froese ve Xiao (2012), örgütsel değerler ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Mevcut araştırma da örgütsel değerlerin okul kültürünü anlamlı düzeyde etkilediğinin bulgularını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, iki araştırmanın bulguları birbirini tamamlayıcı nitelikte görülmektedir.

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

Bu araştırma ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Benzer araştırmalar ilköğretim, ortaokul ve lise yöneticileri ve öğretmenleri üzerinde birlikte ya da ayrı ayrı yapılabilir. Bu okulların yönetici ve algılarına dayalı olarak değerlere göre yönetim ile okul kültürü arasındaki ilişki nitel araştırma paradigmasına uygun olarak yapılabilir. Hem nicel hem de nitel yöntemlerin birlikte kullanılarak benzer araştırmaların yapılması alan yazına önemli katkı sağlayacaktır.

### **Kaynaklar/References**

- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., & Verhaege, J.P. (2007). The well-being of teachers in Flanders: the importance of a supportive school culture. *Educational Studies*, 33(3), 285-297.
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-18.
- Altunay, E. ve Yalçınkaya, M. (2011). Öğretmen adaylarının bilgi toplumunda değerlere ilişkin görüşlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 5-28.
- Arbuckle, J. L. (2007). *Amos 16.0 user's guide*. SPSS Inc., Chicago.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Barr, J. J. (2011). The relationship between teachers' empathy and perceptions of school culture. *Educational Studies*, 37(3), 365-369.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.

- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. İstanbul: Ezgi.
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-364.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Cohen, A., & Caspary, L. (2010). Individual values, organizational commitment, and participation in a change: Israeli teachers' approach to an optional educational reform. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 385-396.
- Çalışkur, A. (2010). *Psikolojide değerler ve gençlik*. İstanbul: Papatya.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Deal, T. E., & Peterson, K.D. (1999). *Shaping school culture: the heart of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178-189.
- Demirtaş, Z. (2010a). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim / Education and Science*, 35(158), 3-13.
- Demirtaş, Z. (2010b). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *MKU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Devos, G., Bouckennooghe, D., Engels, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33-61.
- Doğan, B., Aşkun, O. B. ve Yozgat, U. (2007). *Türkiye'de yönetsel değerler ve yönetici profili üzerine bir araştırma*. İstanbul: Beta.
- Doğan, İ. (2009). *Sosyoloji: kavramlar ve sorunlar*. Ankara: Pegem A.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). İlköğretim okulları hangi değerlerle yönetiliyor. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 31-43.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Froese, F. J., & Xiao, S. (2012). Work values, job satisfaction and organizational commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2144-2162.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- Hu, L., & Bentler, M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 49-67.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kaya, H. (2009). *Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi (Batman ili örneği)*(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kaya, H. ve Demirtaş, Z. (2009). Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütcü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-67.
- Kılıç, F. (2012). *Ortaöğretim okulları yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algıları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Maslowski, R. (2001). *School culture and school performance: An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects*. Twente: Twente University Press.
- Mendonca, M., & Kanungo, R.N. (2007). *Ethical leadership*. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97, 535-541.
- Quenneville, N., Bentein, K., & Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27, 122-135.
- Rapp, M.S., Schellong, D., Schmidt, M., & Wolff, M. (2010). Considering the shareholder perspective: value-based management systems and stock market performance. *Review of Managerial Science*, 5(2), 171-194.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve yönetimde değerler. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/166/index3-sagnak.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-sagnak.htm).
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48, 557-583.
- Sezgin, F. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin önem sıralamaları. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 59-85.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(5), 49-74.
- Şahin, S. (2010). Okul kültürünün bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Elementary Education Online (İlköğretim Online)*, 9(2), 561-575.
- Şahin, S. (2010). An aspect on the school culture in Turkey and the United States. *Asia Pacific Educational Review*, 12(4), 593-607.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.

- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- 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*, 16(1), 113-148.
- TDK. (1998). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tezci, E. (2011). Turkish primary school teachers' perceptions of school culture regarding ICT integration. *Educational Technology Research and Development*, 59(3), 429-443.
- Tondeur, J., Devos, G., Houtte, M.V., Van Braak, J., & Valcke, M. (2009). Understanding structural and cultural school characteristics in relation to educational change: the case of ICT integration. *Educational Studies*, 35(2), 223-235.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M., (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- 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* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 639-664.

**İletişim/Correspondence:**

Doç. Dr. Zülfü Demirtaş  
Fırat Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Elazığ  
e-posta: zdemirtas@firat.edu.tr

Received: 03/08/2012

Revision received: 27/09/2012

Approved: 28/09/2012