

Okul Yöneticilerinin Değer Temelli Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*

Emine TUNÇER GÜNAY¹ , Soner DOĞAN² 

¹Öğr. Gör., Cumhuriyet Üniversitesi, tuncergunayemine@cumhuriyet.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0131-5077

²Prof. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, sodogan@cumhuriyet.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2013-3348.

Makale Bilgisi	ÖZET
Geliş Tarihi: 21.08.2024	Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değer temelli liderlik anlayışlarını tespit etmek ve okul yöneticilerinin değer temelli liderlik eğilimlerinin okul yönetimine nasıl yansıdığına ilişkin görüşlerini nitel veriler aracılığıyla incelemektir. Çalışmada "Okul Müdürlerinin Değer Temelli Liderlik Ölçeği (DTLÖ)" baz alınarak ölçek boyutlarına paralel olarak hazırlan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada fenomenoloji yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılarak 2022-2023 eğitim öğretim yılında Sivas il merkezinde bulunan 20 lisede görev yapan 82 öğretmenden oluşturulmuştur. Görüşme formlarından elde edilen veriler; öğretmenlerin değer kavramını nasıl tanımladığı, okul ortamında değerlerin neden önemli olduğu, bir okul yöneticisinin hangi evrensel, bireysel, manevi ve milli değerlere sahip olması gerektiği ile değer kavramını benzetme yoluyla açıkladıkları görüşlerinden oluşan toplam 7 tema altında incelenmiştir. Nitel verilerin incelenmesi sonucunda öğretmenlerin ağırlıklı olarak okul yöneticilerinden; dürüstlük, liyakat, alçak gönüllülük, çalışkanlık, tutarlılık, adaletli olma, örgütsel uyum, milliyetçi olma, vatanseverlik ve ulusal sembollere saygı gibi beklentilerinin olduğu görülmektedir.
Kabul Tarihi: 27.03.2025	
© UEAD 2025 Tüm hakları saklıdır.	

Anahtar Sözcükler: Liderlik, değer, değer temelli liderlik, okul yönetimi, okul yöneticisi

Investigation of Teachers' Views on School Administrators' Value-Based Leadership Characteristics

Article Information	ABSTRACT
Received: 21 August 2024	The aim of the study is to measure the value-based leadership tendencies of school principals according to the opinions of teachers working in public schools affiliated to the Ministry of National Education and to examine the views of school administrators on how value-based leadership tendencies are reflected in school management through qualitative data. In the study, a semi-structured interview form prepared in parallel with the scale dimensions based on the "Value-Based Leadership Scale of School Principals" was used. Phenomenology method was used in the study. The study group consisted of 82 teachers working in 20 high schools in 2022-2023 academic year in Sivas city center by using the convenience sampling method. The data obtained from the interview forms were analyzed under a total of 7 themes, including how the teachers defined the concept of value, why values are important in the school environment, which universal, individual, spiritual and national values a school administrator should have, and the views that they explained the concept of value by analogy. As a result of the analysis of qualitative data, it is seen that teachers mainly have expectations from school administrators such as honesty, merit, humility, diligence, consistency, fairness, organizational harmony, nationalism, patriotism and respect for national symbols.
Accepted: 27 March 2025	
© UEAD 2025 All rights reserved.	

Keywords: Leadership, value, value-based leadership, school management, school administrator

DOI: 10.32960/uead.1536411

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi

Kaynakça Gösterimi: Tunçer Günay, E. & Doğan, S. (2025). Okul yöneticilerinin değer temelli liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 9(1), 41-61.

Citation Information: Tunçer Günay, E. & Doğan, S. (2025). Investigation of teachers' views on school administrators' value-based leadership characteristics. *National Journal of Education Academy*, 9(1), 41-61.

* Bu araştırma, birinci yazarın tezli yüksek lisans tezinden derlenmiştir. Araştırma, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nda Etik Onay 30.04.2023 tarihli ve 23-04-22 sayılı kararı ile yürütülmüştür.

1. GİRİŞ

Liderlik, en genel tanımıyla bir grup insana veya bir örgüte öncülük etme, yol gösterme eylemi olarak tanımlanabilir. Hughes, Ginnett & Curphy (1993)'e göre liderlik, farklı insanlar ve farklı örgütler için farklı anlamlara gelen bir kavramdır. Kimine göre karizmatik bir kişilik özelliği, kimine göre güç demektir. En basit anlamıyla, belirli bir hedefe ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneği anlamına gelir. Reese (2017), liderin rolü diğer insanlara değer katmaktır ve liderliğin gerçek ölçüsü etkidir. Bu nedenle büyük bir liderin başkalarının tutumunu veya davranışını değiştirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Liderlerin, öncülük ettiği örgütlerde, liderlik değerleri doğrudan sözlü veya yazılı olarak değil, çoğunlukla günlük faaliyetlerin yürütüldüğü şekilde eylemlerle iletilmesi gerekmektedir. Eylemler daha yüksek sesle konuşur, ancak belirli eylemleri pekiştiren ve destekleyen değerler ile bu değerleri güçlendiren ve destekleyen eylemler güçlü bir kombinasyon oluşturmaktadır (Healthfield, 2018). Etkili liderlik ve bu konsept altında etkili ve yetenekli liderler; içgörü ve öz-farkındalık, örgüt ile sürekli iletişim ve kişiler arası ilişkileri ve iletişimi güçlendirme, ortak bir gelecek vizyonunu katalize etme yeteneği ve eyleme geçme noktasında yetkin ve etkili olma durumundadır (Kouzes & Posner, 2002). Liderlik, başarılı insanları tanımlayan unsurlardan biridir ve liderin kişiliği, etkileme, ilgi, beklenti, duygu yaratma ve çevresindekilerin ilgisini uyandırma becerisiyle doğrudan bağlantılıdır. Bu, bir vizyon oluşturmaya, hedefler belirlemeye, eylemin değerlerini ve ilkelerini belirlemeye ve dahil olan herkesin çokça çaba göstermesini içerir. Başka bir deyişle, modern liderler "bağımlılıktan, karşılıklı bağlılığa geçişi sağlamayı ve çevresindekilerin mesleki gelişimini desteklemeyi" başaran liderlerdir (Nastase, 2010).

Değerler; bireylerin temel inançları, yaşadıkları ilkeleri, ahlak anlayışları ve dünyayı deneyimledikleri paradigmalardır (Hofstede, 2001). Kişinin doğru/yanlış, iyi/kötü vb. algısıyla ilgili kişisel kurallardır. Her ne kadar değerler doğaları gereği öznel seler de oluşturulan bu anlayış toplumsal tutum ve davranışlara yansıdığı için tamamen kişisel olarak kabul edilemezler. Örneğin bir davranışın toplumsal olarak ahlaki açıdan doğru olup o kararın arkasındaki değer tarafından belirlenmektedir. Bu noktada kişisel değerler toplumsal bir etki yaratma noktasına taşınır (Hauen, Kastberg, Denager, Hjertaker & Hjertaker, 1999). Değerler mikro-makro kavramlardır. Bireysel davranışın mikro düzeyinde değerler, bir kişinin ihtiyaçlarını sosyal hayatın talepleriyle uzlaştıran içselleştirilmiş standartlar olarak kabul edilir. Bireylerin eylem için kendilerine sunulan seçenekleri değerlendirmelerine olanak tanır. Kültürel uygulamaların makro düzeyinde değerler, toplumsal yaşama anlam, düzen ve bütünleşme kazandıran ortak anlayışları temsil eder. Değerler olmadan hem kişisel hem de örgütsel güvenliğin ve istikrarın tehlikeye girmesi kaçınılmazdır (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

1.1. Problem Durumu

Eğitim örgütlerinde liderlik, başarılı bir öğrenme ortamı oluşturmak, eğitim standartlarını yükseltmek ve öğrenci başarısını artırmak için önemli bir rol oynar. Eğitim liderliği, sadece öğretmenleri değil, aynı zamanda yöneticileri, okul personeli ve diğer paydaşları da kapsamaktadır. Okul yöneticileri, eğitim örgütlerinde vizyon ve misyon oluşturarak tüm eğitim paydaşlarını bu yönde teşvik edebilmelidir. Leithwood (2021), etkili ve değer temelli okul yöneticileri ile ilgili olarak, okullarının politikaları, uygulamaları ve prosedürleri hakkında gerçekçi ve eleştirel bir bakış açısına sahip olduğunu belirtmiş ve bu sayede öğretmenler, öğrenciler, okul personeli ve veliler dahil olmak üzere tüm paydaşların kültürleri, normları, değerleri ve beklentileri hakkında derinlemesine bir anlayış geliştirmeleri mümkün olduğunu söylemiştir. Aynı zamanda bir eğitim lideri olarak okul yöneticisinin, etkili bir eğitim ortamı oluşturması, iş birliğini teşvik etmesi, toplumsal ilişkileri iyileştirip güçlendirmesi, örgüt performansını değerlendirmesi ve geliştirmesi, sürekli öğrenmeyi motive etmesi, inovasyona açık olması ve öğrenci başarısını artırması, güçlü liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektiren temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Birçok teorisyen ve akademisyenin ortak değerler kavramı etrafında toplanmasının nedeni değerlerin hem takipçiler hem de liderler için bireysel davranışları belirlemeye yardımcı olan temel tutum ve inançları içermesidir (Barret, 2006; O'Toole, 2008; Indrani, 2012). Bu anlamda değerler; resmi yapılara, sistemlere, stratejilere veya kontrol mekanizmalarına başvurmaya gerek kalmadan davranışları etkilemenin etkili bir yolu haline gelmektedir. Değerler aynı zamanda otoriterliğe başvurmadan ve katı ya da kafa karıştırıcı kurallar kullanmadan örgütü istenilen şekilde yönlendirmenin bir yolunu da

sağlamaktadır. Ayrıca değerlerin büyük örgütleri başarılı bir biçimde yönetmekte (Hofstede, 2001) ve rekabetçi ortamlarda insancıl avantajlar yaratma noktasında (Barret, 2006) da etkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle, değerleri iş dünyasına ve liderliğe dahil etmek yeni bir düşünce değildir. Örgütlerin ve örgütlü toplumların merkezinde yer alan değer kavramı, bireylerin yol gösterici olduğu kadar örgüt sosyolojisinde de yer bulmaktadır (Wittmer, 2000; Trevino & Brown, 2004; Oppenheim, Roccas & Kurman, 2018).

Tyree, Vance & Mcjunkin'e (1997) göre günümüz çocukları ve gençleri kafa karıştırıcı değerler dünyasıyla karşı karşıyadır ve saygı ve sorumluluğa dayalı ahlaki kararlar almayı öğrenmek için danışmanlığa ihtiyaç duymaktadırlar. Aydın & Gürler'e (2012) göre topluma ve zamana göre değişen değerler vardır ama tüm toplumlar ve zamanlar tarafından kabul edilen ortak insani değerler de bulunmaktadır. Değerlere verilen önemin daha zengin bir yaşam için temel oluşturduğu söylenebilir. İnsan öncelikle sosyal bir varlık olarak bilinmekte ve toplum içerisinde yaşayabilmek için bazı gerekliliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. İşte tam da bu nedenle değerlere *değer vermek* ve hayatı buna göre düzenlemek toplum ve toplum hayatının en önemli gerekliliklerinden biri haline gelmiştir. Taylor'a (1994) göre değerler eğitimi, bireyleri farklı sorunlara farklı çözüm yolları bulma, olasılıkları keşfetme ve sorumluluk geliştirme gibi konularda teşvik etmektedir. Halstead & Taylor (2000), tarafından değerlerin öğrenilmesi ve eğitimi üzerine yapılan bir araştırmada değerler eğitiminde kullanılan birçok teknik ve yaklaşım incelenmiştir. Bunlar arasında doğrudan yönergeler ve özel programlar, toplu çalışmalar, argümantasyona dayalı programlar ve öykü kullanımı gibi yaklaşımlar yer almaktadır.

Değer Temelli Liderlik konusunda literatür incelendiğinde yürütülen çalışmaların daha çok örgütlerin değerlerinin neler olduğu ve bu değerlerin örgütü nasıl etkilediği (Clarke, 2018; Gleeson, 2017); değerlerin çeşitliliği ve bu değerlerin kazandırılmasında eğitimcilerin rollerinin neler olduğu (Spradlin & Parsons, 2008); özellikle kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin değer temelli liderlik uygulamaları (Alraqhaz, 2015); ortak değerlere sahip bir okul ve okul yöneticisinin örgüt iklimine etkileri (Lucas, Menon & Bell, 2002); örgütün değerleri ve çalışanların değerlerinin nasıl senkronize edilebileceği (Daskal, 2016); okul müdürlerinin bireysel değer anlayışları (Branson, Baig & Begum, 2015) gibi çalışmaların yapıldığı görülmüştür.

Bu bağlamda, ilgili literatür incelendiğinde değer temelli liderlik olgusunun görece yeni bir kavram olduğu, özellikle eğitim örgütlerinde bu kavramın yakın zamanda çalışılmaya başlandığı görülmüş ve alan yazında bu anlamda çalışmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. İncelenen çalışmaların büyük kısmını nicel araştırmalar oluştururken, bu çalışmada okul yöneticilerinin değer temelli liderlik özellikleri, öğretmenlerin görüşlerine göre nitel veriler ışığında derinlemesine incelenmektedir. Çalışma, eğitim yönetiminde değer temelli liderlik anlayışının derinlemesine incelenmesi ve özellikle okul yöneticilerinin evrensel, bireysel, manevi ve milli değerler temelindeki liderlik yaklaşımlarının anlaşılması açısından kayda değer bir öneme sahiptir. Eğitim örgütleri, toplumların temel değerlerini genç nesillere aktaran kritik kurumlar olup, yöneticiler bu sürecin niteliğini şekillendiren stratejik aktörlerdir. Literatürde de vurgulandığı üzere, değer temelli liderlik kavramı görece yeni bir alan olup, özellikle eğitim örgütlerinde yeterince araştırılmamıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin görüşlerine dayalı nitel veri odaklı bir perspektif sunan bu çalışma, akademik literatüre özgün bir katkı sağlamayı ve eğitim liderlerine uygulamada yol gösterici bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, evrensel ve bireysel değerlerin yanı sıra milli ve manevi değerlerin liderlik süreçlerindeki rolünün değerlendirilmesi, eğitim yönetiminde kültürel ve etik boyutların daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına olanak tanıyacaktır. Bu yönüyle çalışma hem teorik hem de pratik düzeyde eğitim yönetimi literatürüne özgün, bütüncül ve yenilikçi bir yaklaşım sunmayı hedeflemektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değer temelli liderlik eğilimlerini tespit etmek; bu eğilimlerin okul yöneticilerinin değer temelli liderlik eğilimlerinin okul yönetimine nasıl yansdığına ilişkin görüşlerini nitel veriler aracılığıyla analiz etmektir.

1.3. Araştırma Problemi

Bu araştırma Sivas il merkezindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değer temelli liderlik anlayışlarının tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Söz konusu amaç doğrultusunda yanıt aranan sorular şunlardır:

1. Değer kavramına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Okul ortamında değerlerin önemine yönelik öğretmen görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin, bir okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin, bir okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin, bir okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin, bir okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?
7. Öğretmenlerin “Değerler ... gibidir. Çünkü ...” şeklindeki metafora ilişkin görüşleri nelerdir?

2. YÖNTEM

Bu başlık altında yapılan araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizi ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir

2.1. Araştırma Deseni

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim modeli tercih edilmiştir. Olgubilim bireylerin belirli bir olguya ilişkin yaşamış oldukları deneyimleri araştıran, bu deneyimlerin özünü ve anlamını ortaya çıkarmayı amaçlayan nitel bir araştırma desendir. Bu yöntem, insan deneyimlerinin zenginliğini ve derinliğini yakalamayı hedefleyerek bireylerin dünyayı nasıl algıladıklarına ve yorumladıklarına dair içgörüler sunmaktadır (Creswell & Poth, 2018). Araştırmada, kişisel ve paylaşılan deneyimlerin derinlemesine incelenmesi, katılımcıların algıları, duyguları ve deneyimlerinin anlaşılması için bu yöntem tercih edilmiştir.

2.2. Araştırma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde, incelenen olguya dair zengin bilgiler sunan amaçlı örnekleme yöntemlerinden, ulaşımı hızlı ve kolay olan ögelere dayanması nedeniyle kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi tercih edilmiştir (Baltacı, 2018). Özellikle zaman ve kaynakların sınırlı olduğu durumlarda, araştırmacının yakın çevresinde veya kolay erişilebilir konumda bulunan katılımcılardan veri toplamasına olanak tanıyan bu yöntem, araştırma sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Creswell, 2014). Çalışma bağlamında, öğretmenlerin değer temelli liderlik konusundaki görüşlerini derinlemesine anlamak için bu yöntemin tercih edilmesi, katılımcıların çalışma sahasına olan yakınlığı ve araştırmacının mevcut okul çevresindeki sosyal ağlarına kolay erişiminden kaynaklanmaktadır. Çalışmaya farklı lise türlerinde görev yapan 95 öğretmen katılmış, sorulara anlamlı ve bütünsel bir yaklaşımla cevap veren 82 öğretmenin cevapları dikkate alınmıştır.

Buna göre görüş bildiren katılımcılara dair kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Nitel Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımı

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	44	53,65
	Erkek	38	46,34
Mesleki Kıdem	0-10 Yıl	38	46,34
	11-20 Yıl	23	28,04
	21 yıl +	21	25,60
Eğitim Durumu	Lisans	67	81,70
	Lisansüstü / Doktora	15	18,29

	Sözel	39	47,56
Branş	Sayısal	35	42,68
	Mesleki	8	9,75

Tablo 1’de nitel araştırmaya katılan öğretmenlere ait sosyo-demografik bilgiler yer almaktadır. Buna göre katılımcıların 44’ü (%53,65) kadın, 38’i (%46,34) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu anlamda çalışma grubu neredeyse eşit dağılmaktadır. Mesleki kıdeme göre dağılıma bakıldığında katılımcıların 21’i 21 yıl ve üzeri kıdem sahiplerinden (%25,60) oluşmaktadır. Bu veriyi 23 öğretmen 11-20 yıl (%28,04) ve 38 öğretmen 0-10 yıl (%46,34) takip etmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunları (%81,70) oluştururken lisansüstü/doktora mezunu olanlar ise (%18,29) daha küçük bir oranda temsil edilmektedir. Grubu oluşturan sözel branş öğretmenlerinin oranı (%47,56), sayısal branş öğretmenleri oranı (%42,68) ve mesleki/teknik branş öğretmenlerinin oranı ise (%9,75) daha düşük oranlarda temsil edilmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılanların alışkanlıkları, tercihleri ve planları hakkında bilgi edinmek amacıyla Değer Temelli Liderlik Ölçeğinin (Baloğlu, 2017), ölçek boyutlarından yola çıkılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda görüşmeci, soruları önceden hazırlayarak olabildiğince anlaşılır hale getirmeye özen gösterir; görüşme esnasında ise, soruların net olmadığı veya beklenmedik sorunlarla karşılaşıldığı durumlarda, bu soruları yeniden düzenleyip katılımcıya sunar (Polat, 2022). Oluşturulan maddeler iki eğitim bilimleri uzmanı ve iki Türkçe öğretmeni tarafından değerlendirilerek çalışma grubuna dahil olmayan beş öğretmene ön talepte bulunulmuştur. Araştırma ve ön uygulama sonrasında açık sorulara son şekli verilerek çalışma grubuna hazır hale getirilmiştir. Buna göre, katılımcılara 6 adet açık uçlu soru ve 1 adet benzetme yoluyla açıklanmasını istenen “Değerler...gibidir. Çünkü...” şeklinde yapılandırılmış toplam 7 soru sorulmuştur.

Nitel verilerin toplanması için katılımcılardan aşağıdaki ifadelere yanıt vermeleri istenmiştir:

- 1.Sizce ‘değer’ nedir? Nasıl tanımlarsınız?
- 2.Okul ortamında değerler önemlidir. Çünkü
- 3.Bir okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Neden?
- 4.Bir okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Neden?
- 5.Bir okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Neden?
- 6.Bir okul yöneticisinin hangi millî değerlere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Neden?
- 7.Bence değerlergibidir. Çünkü

2.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma kapsamında veri toplayabilmek amacıyla öncelikle araştırmacı tarafından “Kişisel Bilgi Formu” oluşturulmuş, ardından “Okul Müdürlerinin Değer Temelli Liderlik Ölçeği (DTLÖ)” baz alınarak ölçek boyutlarına paralel olarak hazırlanan 6 adet açık uçlu soru ve bir adet metafor sorusundan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Ölçek kullanım izni alındıktan sonra ilgili dokümanlar hazırlanarak Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nda Etik Onay (30.04.2023 tarihli ve 23-04-22 sayılı karar) alınmıştır.

Veri toplama süreci, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, katılımcıların kolay ulaşılabilir ve gönüllü olması bağlamında oluşturulmuştur. Görüşme formları katılımcılara dağıtılarak kendilerinden formları doldurmaları istenmiştir. Çalışma kapsamında daha fazla kişiye ulaşmak için cevaplar yazılı olarak toplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen nitel veriler içerik analizi teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi yönteminde, görüşme formundan elde edilen görüşler Word belgesine aktarılır ve kategori ve temalara ulaşmak için tümevarımdan yararlanılır. Daha sonra veriler detaylı olarak incelenir ve tablolar halinde gösterilir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Güvenirliği artırmak için tabloda sunulan bilgiler doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Verilerin analizinde ve yorumlanmasında doğrudan alıntılar kullanılmış olup, gizlilik ilkesi gereği her katılımcıya bir kod adı (Ö1, Ö2, Ö3...) verilmiştir. Araştırmada tüm kodlamalar güvenilirlik hesaplaması için; Miles & Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü [$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})}$] kullanılmıştır. Analizler sonucu elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar bir alan uzmanı tarafından incelenmiş ve araştırma bulgularının %93 oranında uyumlu olduğu görülmüştür. Bu oran araştırmacının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik olarak nicel çalışmalarda kullanılan kavramlar yerine Arslan (2022)'in ifade ettiği gibi nitel bulguların aktarılabilir, inandırıcı, doğrulanabilir ve tutarlı şekilde sunulmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda detaylı olarak araştırmadaki aşamalar, araştırmada kullanılan yöntem, katılımcıların demografik bilgileri, veri toplama araçları ve verilerin analizleri açık bir şekilde yöntem bölümünde açıklanmıştır. Elde edilen veriler tekrar gözden geçirilerek yüksek düzeyde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüş ve veri analizinde tutarlı ve objektif olmaya büyük özen gösterilmiştir.

İnandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik nitel araştırmalarda önemli güvenilirlik kriterleridir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Çalışmanın inandırıcılığı, araştırma sürecinin net, tutarlı ve test edilebilir olmasına dayanır; bu nedenle, araştırmacının uygulama kısmında tüm görüşmeler kayıt altına alınmış ve elde edilen veriler, birbirinden bağımsız iki araştırmacı tarafından kodlanarak genel görüş birliği sağlanmıştır. Aktarılabilirlik açısından, nitel araştırmaların genellenmesi zor olduğu için, araştırmacının yapıldığı yer, zaman ve içerik detaylı bir şekilde açıklanmış, okuyucuların benzerlikleri değerlendirebilmesi için yeterli bilgi sağlanmıştır. Tutarlılığı artırmak amacıyla, elde edilen bulgular yorum ve genelleme yapılmadan doğrudan sunulmuş, tüm veriler başka bir araştırmacı tarafından değerlendirilip kodlanmış ve kodlamalar arasında görüş birliği sağlanmıştır. Son olarak, teyit edilebilirliği sağlamak için, verilerin nasıl toplandığı ve kaydedildiği ayrıntılı olarak anlatılmış ve ham veriler ile kodlamalar ilgililerin incelemesine sunulmak üzere araştırmacı tarafından saklanmıştır.

3. BULGULAR

Elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin değer kavramını nasıl tanımladıklarına dair görüşleri, okul ortamındaki değerlerin neden önemli olduğuna dair görüşleri, okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri, okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri, okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri, okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri ve değer kavramına yönelik metaforik görüşleri olmak üzere 7 tema altında toplanmıştır. Öğretmenlerin değer kavramını nasıl tanımladıklarına dair görüşleri 4 kategori ve 15 kodda; okul ortamındaki değerlerin neden önemli olduğuna dair görüşleri 5 kategori ve 17 kodda; okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri 5 kategori ve 21 kodda; okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri 5 kategori ve 22 kodda; okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri 4 kategori ve 16 kodda; okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri 4 kategori ve 20 kodda ve son olarak değer kavramına yönelik metaforik görüşleri 4 kategori ve 32 kodda yapılandırılmıştır.

Öğretmenlerin değer kavramını nasıl tanımladığına dair görüşleri ayarlayıcı ve düzenleyici işlev, eğitici ve geliştirici işlev, kendini gerçekleştirme işlevi ve ahlaki işlev olmak üzere 4 kategori ve 15 kod altında yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin Değer Kavramını Nasıl Tanımladığına Dair Görüşlerinin Kategori ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	F
Ayarlayıcı ve Düzenleyici İşlevi	Yaşamı düzenlemek için gerekli olan unsurlar	5
	Hayatın en doğru şekilde yaşanması	3
	Düzenli bir toplum için gerekli sosyal normlar	5
	Toplumun huzuru ve güvenli olması için gereken şeyler	5
	Birlikte yaşamının dayanakları	3
	Toplam	21
Eğitici ve Geliştirici İşlevi	Gelecek nesiller için sahip olmamız gereken şeyler	7
	Çocuklarımıza kazandırmamız gereken nitelikler	6
	Nesilleri geleceğe hazırlayan okullar/sınıflar	5
	Toplam	18
Kendini Gerçekleştirme İşlevi	Kişinin potansiyeline ulaşmasına giden yollar	10
	Bilinçli ve doğru insan olmak için gereken nitelikler	6
	İnsanın kendini iyileştirmesi/geliştirmesi için ilaç	4
	Toplam	20
	Toplam	20
Ahlaki İşlevi	Bir toplumun etik anlayışını oluşturan maddi/manevi unsurlar	8
	Tüm insani erdemler	6
	Vazgeçilmez ahlaki nitelikler	6
	Doğru yolda olma, doğru yolda ilerleme	3
	Toplam	23
	Genel toplam	82

Tablo 2’de sunulduğu üzere öğretmenlerin değer kavramını nasıl tanımladığına ilişkin görüşleri ayarlayıcı ve düzenleyici (f:21), eğitici ve geliştirici (f:18), kendini gerçekleştirme (f:20) ve ahlaki (f:23) işlevleri olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Buna göre değerlerin ahlaki işlevinin daha ön planda olduğu görülmektedir.

“Değerler çok küçük yaşlardan itibaren çocuklarımıza kazandırmamız gereken niteliklerdir. Günümüzdeki ahlaki yozlaşmanın sebebi gerekli değerleri öğrencilerimizi/çocuklarımıza kazandıramıyor oluşumuz...” (Ö55)

“Kişinin potansiyeline ulaşmasına giden yollar” (f:10) ifadesi öğretmenlerin değerleri nasıl tanımladığına dair ifadeler içinde en sık kullanılan olurken bunu “Bir toplumun etik anlayışını oluşturan maddi/manevi unsurlar” (f:8) ve “Gelecek nesiller için sahip olmamız gereken şeyler” ifadesi (f:7) takip etmektedir.

“Bilinçli, dürüst ve faydalı bir insan olabilmek için değerlerimiz yol göstericilerimizdir. İnsanı insan yapan bu özelliklerdir...” (Ö47)

“Bir toplumun ahlaken ayakta kalmasını sağlayan kolonlardır değerler... Onlar olmadan etik bir yıkım söz konusu olur.” (Ö17)

Araştırmaya katılan öğretmenler, değerlerin özellikle toplumun sağlam bir temele inşa edilmesi için gereken özellikler olduğu belirtmiş, sağlıklı ve başarılı bir nesil için her öğrenciye belirli değerlerin kazandırılması gerektiği ve bunun için en doğru yerin aileden sonra okul olduğu vurgusu yapmışlardır. Hem ahlaki olarak gelişme ve iyileşme hem de sosyal yaşamın düzenlenmesi noktasında değerlerin gerekliliği öğretmenlerin üzerinde durduğu diğer noktalaradır.

“Değer demek bir toplumun huzurlu, mutlu, güvenli olması için gereken her şey demektir. Değerleri olmayan bir toplumun huzur ve güven ortamı da olmaz.” (Ö3)

Öğretmenlerin okul ortamındaki değerlerin neden önemli olduğuna dair görüşleri kültürel mirasın aktarımı, toplumsal fayda, sosyal sorumluluk bilinci, örgütsel/eğitsel başarı ve kişisel gelişim olmak üzere 5 kategori ve 17 kod altında yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Ortamındaki Değerlerin Neden Önemli Olduğuna Dair Görüşlerinin Kategori ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	F
Kültürel Mirasın Aktarımı	Kültürümüzün devamlılığını sağlamak için gereken yapılardır.	9
	Farklı yaşayışları, yapıları öğrenip saygı duyarken kendi öz bilincini gelecek nesillere aktarmanın araçlarıdır.	6
	Milliyet bilincinin öğrencilerimize kazandırmak için gerekli değerlerdir.	4
	Toplam	19
Toplumsal Fayda	Birer yol göstericidir.	7
	Hem dini ve manevi hem de toplumsal ve milli gelişimin sağlayıcılarıdır.	5
	Verimli ve sağlıklı bir toplum için gereken niteliklerdir.	4
	Değerleri anlamak toplum için adaletli olmanın temelidir.	3
	Dayanışma/yardımlaşmadır.	3
	Toplam	22
Sosyal Sorumluluk Bilinci	Değerler hayatta başkalarının da olduğunu bilme/ onların haklarına saygı duymaktır.	9
	Sadece kendini değil ihtiyaç sahibi herkesi kucaklayabilme ve yardım edebilmektir.	4
	Sosyal çatışmaları önleme yollarıdır.	3
	Toplam	16
Örgütsel/Eğitsel Başarı	Değerler okullarda kaliteli bir eğitimin araçlarıdır.	5
	Okullarımızın hem akademik hem de sosyal alanlarda iyileşmesinin yoludur.	3
	Öğrencilerimizin hayatta birer amaçlarının olmasıdır.	3
	Toplam	11
Kişisel Gelişim	Değerler sağlıklı bir karakter geliştirmenin gerekliliğidir.	7
	İradeyi güçlendirme ve zihinsel gelişimi sağlamanın yoludur.	4
	Kişinin yaşamında bir amacı olmasının sağlamadır.	3
	Toplam	14
Genel toplam		82

Tablo 3’te sunulduğu üzere öğretmenlerin okul ortamında değerlerin neden önemli olduğuna ilişkin görüşleri kültürel mirasın aktarımı (f:19), toplumsal fayda (f:22), sosyal sorumluluk bilinci (f:16), örgütsel/eğitsel başarı (f:11) ve kişisel gelişim (f:14) olmak üzere 5 kategoride yapılandırılmıştır.

Öğretmenlerin okul ortamında değerlerin neden önemli olduğuna ilişkin görüşleri incelendiğinde “Kültürümüzün devamlılığını sağlamak için gereken yapılar” (f:9) ve “Değerler hayatta başkalarının da olduğunu bilme/onların haklarına saygı duyma” (f:9) ifadelerinin en sık kullanılanlardan olduğu görülmüş bu söylemleri “Birer yol gösterici” (f:7) ve “Değerler sağlıklı bir karakter geliştirmenin gerekliliği” (f:7) ifadeleri takip etmektedir.

“Değerler bence çok faydalı araçlardır. Kültürümüzü sağlam bir şekilde korumamız ve gelecek nesillere aktarmamız için gereklidir.” (Ö81)

“Her kültür, her aile, her birey kendi değerlerini yaratır. Önemli olan bu değerleri öğrenip içselleştirmek ve saygı duymayı bilmektir.” (Ö33)

“...adaletin ve liyakatin temelidir.” (Ö68)

“Değerleri olmayan kişiler yaşamlarında bir amaca da sahip olamazlar. Bu kişiler hem kendileri hem de içinde bulundukları toplum için aslında bir tehditlerdir.” (Ö11)

Öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri dürüstlük, alçak gönüllülük, saygı/sevgi, demokratiklik ve bilimsellik olmak üzere 5 kategori ve 21 kod altında yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Hangi Evrensel Değerlere Sahip Olması Gerektiğine Dair Görüşlerinin Kategori ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	F
Dürüstlük	Okul yöneticisi tarafsız olmalı, adam kayırmacılık yapmamalıdır.	32
	Herkese adil davranmalı, adaletin terazisinden şaşmamalıdır.	27
	Kul hakkı gözetmelidir.	14
	Liyakatli olmalıdır.	14
	Güvenilir olmalıdır.	11
	Toplam	98
Alçak gönüllülük	Okul yöneticisi kendisini öğretmenden ve okulun diğer personelinden üstün görmemelidir.	21
	Kibirden uzak kalmalıdır.	18
	Hem lider hem de arkadaş olabilmelidir.	9
	Toplam	48
Saygı/Sevgi	Öğrencilere sevgi ile yaklaşmalı, bir korku ögesi olmamalıdır.	7
	Okul yöneticisi küçük öğrencilere de okulun temizlik personeline de saygıyla yaklaşmalıdır.	7
	Kullandığı dil saygı çerçevesinde olmalıdır.	5
	Farklılıklara saygı duymalı, tüm okulu kucaklamalıdır.	5
	Hoşgörülü olmalıdır.	4
	Toplam	28
Demokratiklik	Eşitlikçi olmalıdır.	17
	Farklı görüşlerden personeline karşı demokratik yaklaşabilmelidir.	10
	Atatürkçü, modern Türk Devletini destekler nitelikte olmalıdır.	8
	T.C. İlkelerine saygılı ve bağlı olmalıdır.	8
	Toplam	43
Bilimsellik	Alanının uzmanı olmalıdır.	29
	Yöneticiliğin bir bilim olduğunu bilmeli, bu yönde hareket etmelidir.	17
	Belli başlı gelişmeleri takip etmeli, okulu sürekli güncel tutmalıdır.	13
	Kendisini geliştirmeli, gerekli kurs, seminer vb. katılmalıdır.	10
	Toplam	69
Genel toplam		286

Tablo 4’te sunulduğu üzere öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin görüşleri dürüstlük (f:98), alçak gönüllülük (f:48), saygı/sevgi (f:28), demokratiklik (f:43) ve bilimsellik (f:69) olmak üzere 5 kategoride yapılandırılmıştır. Buna göre dürüstlük kategorisinin diğerlerinden önde olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre okul yöneticileri örgütlerinde güven duygusunu inşa etmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin üzerinde en fazla durduğu değer dürüstlük olması bu konuda okullarda bir beklentinin olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiği dair görüşleri incelendiğinde “Okul yöneticisi tarafsız olmalı, adam kayırmacılık yapmamalıdır” ifadesinin en büyük çoğunluğa sahip olurken (f:32), bunu “Alanının uzmanı olmalıdır” (f:29) ve “Herkese adil davranmalı, adaletin terazisinden sapmamalıdır” ifadesi (f:27) takip etmektedir.

Okul yöneticinin sahip olması gerektiği düşünülen evrensel değerler ile ilgili olarak çalışmaya katılan öğretmenler liyakat, eşitlikçi olma ve adam kayırmacılık gibi ifadeleri sıklıkla kullanmışlardır. İyi bir liderin öncelikle adaletli olması gerektiği sıklıkla belirtilmiş bu ifadeleri bilimsel olma, çağdaş ve yenilikçi olma, alan uzmanı olma ve özenli bir üsluba sahip olma gibi nitelikler takip etmektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticisinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin bazı görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur.

“Okul müdürlerinin en büyük sorunu bence adam kayırmacılık, ahabpılık-dostluk ilişkileri... Herkese eşit davranılması gerekiyor. Eşitlik bence sahip olunması gereken en elzem değer...” (Ö23)

“Liyakat benim için esastır...” (Ö3)

“Yöneticiler Atatürkçü ve demokratik olmalıdır. İlke ve inkılapların ışığında ilerlemeli bu konuda etrafına örnek ve önder olmalıdır.” (Ö71)

“Sürekli öğrenmeye devam etmelidir. Alanını takip etmeli, yöneticilik ataletine kapılmamalıdır.” (Ö67)

“Hem kendisi hem de öğretmen ve öğrenciler için sürekli öğrenme ve gelişme imkanlarını takip etmeli, bu konuda etkinlikler, kurslar vb. planlamalıdır.” (Ö43)

Öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri çalışkanlık, iyimserlik, iletişime açıklık, tutarlılık ve kendini geliştirme olmak üzere 5 kategori ve 22 kod altında yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Hangi Bireysel Değerlere Sahip Olması Gerektiğine Dair Görüşlerinin Kategori ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	f
Çalışkanlık	Okulun gelişimi için mesai kavramı gözetmemelidir.	23
	Okul yöneticisi okul için çaba sarfetmelidir.	21
	Disiplinli bir çalışma anlayışı olmalıdır.	17
	Toplam	61
İyimserlik	Pozitif bir karaktere sahip olmalı, okul paydaşlarına bu şekilde yaklaşmalıdır.	11
	Sevecen bir yapısı olmalıdır.	8
	Olgunluk göstermeyi bilmelidir.	7
	Geleceğe umutla bakabilmelidir.	6
	Toplam	32
İletişime Açıklık	Konuşması kolay biri olmalıdır.	19
	Sorunlara anlayışla yaklaşabilmelidir.	9
	Uygun bir üsluba sahip olmalıdır.	7
	İyi bir dinleyici olmalıdır.	5
	Öğrencilerin ve personelin korku ile değil güvenle konuşabileceği biri olmalıdır.	5
	Toplam	45
Tutarlılık	Güven verici olmalıdır.	27
	Mevzuata hakim olmalı, kuralları herkese aynı biçimde uygulamalıdır.	23
	Kararlarının arkasında durmalıdır.	17
	Duygularla değil mantıkla hareket etmelidir.	11
	Gerçekçi bir karaktere sahip olmalıdır.	6
	Toplam	84
Kendini Geliştirme	Duyarlı ve öngörü sahibi olmalıdır.	12
	Alanını gelişmelerini takip etmelidir.	7
	Okumayı sevmelidir.	5
	Araştırmacı bir ruha sahip olmalıdır.	5
	Entelektüel olmalıdır.	3
	Toplam	32
Genel Toplam		254

Tablo 5’te sunulduğu üzere öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin görüşleri çalışkanlık (f:61), iyimserlik (f:32), iletişime açıklık (f:17), tutarlılık (f:84), ve kendini geliştirme (f:32) olmak üzere 5 kategoride yapılandırılmıştır. Tutarlılık kategorisinin diğerlerinden önde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri incelendiğinde “Güven verici olmalıdır” (f:27) ilk sırayı alırken bunu “Mevzuata hakim olmalı, kuralları herkese aynı biçimde uygulamalıdır” (f:23) ve “Okulun gelişimi için mesai kavramı gözetmemelidir” (f:23) ifadelerinin takip ettiği görülmüştür.

Bireysel değerler ile ilgili olarak çalışma katılan öğretmenlerin özellikle okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme ve güncel tutma ifadelerini sıklıkla kullandıkları ve bu anlamda okullarına örnek

olmaları gerektiğinin düşünüldüğü görülmüştür. Buna ek olarak liderlerin iyi bir dinleyici olması gerektiği, önyargısız bir danışma mercii olması gerektiğinden de bahsedilmiştir.

Öğretmenlerin, okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin bazı görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur.

“İş ahlaki ve disiplini olmalı, bu konuda tüm kuruma örnek olmalıdır.” (Ö31)

“Güvenilir biri olmalıdır. Duyguları ile değil akıl ve mantıkla hareket etmelidir.” (Ö18)

“Bir karar aldıysa arkasında durmalı, kişilere ya da olaylara göre yön değiştirmemelidir.” (Ö16)

“Akraba, dost, sendikadan arkadaş için kanun ve yönetmelikleri eğip bükmemeli, tutarlı davranmalıdır.” (Ö8)

“Mevzuatı bilmeli, kanuna kurala uygun hareket etmelidir.” (Ö25)

Öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri örf, töre ve inançlara saygı, iyilikseverlik, uyum ve yol gösterici olmak 4 kategori ve 16 kod altında yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Hangi Manevi Değerlere Sahip Olması Gerektiğine Dair Görüşlerinin Kategori ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	F
Örf, Töre ve İnançlara Saygı	Okuldaki tüm paydaşlarına saygı duymalıdır.	12
	Öğrencilere gelenek ve göreneklerine sahip çıkma konusunda örnek olmalıdır.	11
	Farklı mezheplere ya da inanışlara hoşgörüyle yaklaşmalıdır. Önyargısız olmalıdır.	5
	Toplam	28
İyilikseverlik	Hayırsever olmalı, daha zor koşullardan gelen öğrencileri sürekli takip etmelidir.	9
	Vicdan ve merhamet sahibi olmalıdır.	7
	Hayvansever olmalı, tüm canlılara iyilikle yaklaşmalıdır.	3
	Gerektiğinde çocukla çocuk olmalıdır.	3
	Toplam	22
Uyumlu Olma	Okuldaki herkes ile uyumlu çalışabilmelidir.	23
	Okul içindeki çatışmaları en aza indirmelidir.	16
	Pozitif bir örgüt atmosferi oluşturmalıdır.	10
	Farkındalık sahibi olmalı, bunu okulun uyum içinde çalışması için kullanabilmelidir.	10
	Toplam	59
Yol Gösterici Olma	Dürüstlük, eşitlik, ahlak gibi konularda örnek teşkil etmelidir.	21
	Önyargısız olmalı, herkes için çalışmalıdır.	17
	Hem akademik hem de duygusal olarak yol gösterici / lider olmalıdır.	6
	Farkındalık sahibi olmalı, bunu bütün okul atmosferine yansıtılabilmelidir.	4
	Umut vermelidir.	3
	Toplam	51
	Genel Toplam	160

Tablo 6’da sunulduğu üzere öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin görüşleri örf, töre ve inançlara saygı (f:28), iyilikseverlik (f:22), uyum (f:59) ve yol gösterici (f:51) olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Uyum kategorisinin diğerlerinden önde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek değerleri alan ifadelerin “Okuldaki herkes ile uyumlu

çalışabilmelidir” (f:23), “Dürüstlük, eşitlik, ahlak gibi konularda örnek teşkil etmelidir” (f:21) ve “Önyargısız olmalı, herkes için çalışmalıdır” (f:17) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenler manevi değerler noktasında iyilikseverlik özelliği üzerinde sıklıkla durmuş, bu konuda okullara yöneticilerin liderlik etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle daha düşük sosyo-ekonomik yapıdan gelen öğrencilere destek olma konusunda okul yöneticilerine büyük görev düştüğünü ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin bazı görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur.

“Okul büyük bir aile gibidir. Birçok farklı karakterde, görüşte, inanışta insanlar olabilir. İyi bir yönetici herkese saygılı duymalı, tüm inanç, gelenek ve görenekleri kabul etmeli saygıyla yaklaşmalı... Bunu okulu geliştirecek, besleyecek bir şey olarak görebilmelidir.” (Ö74)

“Yaşam hakkına saygı duymalı, insan, hayvan, ağaç fark etmeksizin hayatın her haline sahip çıkmalı, bunu öğrencilerine de aşılamalıdır.” (Ö2)

“Pozitif bir okul atmosferi yaratmalıdır. Herkesin gülererek, mutlu bir şekilde geleceği okul atmosferi oluşturmalıdır.” (Ö61)

“Personeli farklı inançlar, görüşler ve sendikalar yüzünden dışlamamalıdır.” (Ö65)

Öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri milli tarih anlayışı, milli kültür ve dil, ulusal semboller ve vatanseverlik olmak üzere 4 kategori ve 20 kod altında yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Yöneticisinin Hangi Milli Değerlere Sahip Olması Gerektiğine Dair Görüşlerinin Kategori ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	F
Milli Tarih Anlayışı	Türkçü bir anlayışa sahip olmalıdır.	25
	Tarihimiz konusunda bilgili ve eğitici olmalıdır.	23
	Atatürkçü olmalı, ilke ve inkılaplara sahip çıkmalıdır.	17
	Milli birlik anlayışına sahip olmalıdır.	17
	Devletçi bir anlayışta olmalıdır.	16
	Toplam	98
Milli Kültür ve Dil	Kültürel değerlere karşı korumacı olmalıdır.	9
	Türkçe sevdalı olmalıdır. Dil birliğine inanmalıdır.	8
	Milli kültürümüze sahip çıkmalı, bu konuda örnek teşkil etmelidir.	7
	Milli sanat anlayışına sahip olmalı, çalışmalar yapmalıdır.	4
	Toplam	28
Ulusal Semboller	Milli marşa saygı duymalıdır.	21
	Bayrak sevgisine sahip olmalı, bunu aşılamalıdır.	13
	Milli bayramlara saygı duymalı, etkinlikler planlamalıdır.	8
	Milli takımı desteklemelidir.	8
	Para birimimize değer vermelidir.	6
	Toplam	56
Vatanseverlik	Ülkenin menfaatini her şeyin üzerinde tutmalıdır.	27
	Örnek bir vatandaş olmalı, vatanperver olmalıdır.	20
	İyi bir yurttaş olmalıdır.	18
	Devlet bekasını gözetmelidir.	15
	Ülke sınırları konusunda hassas olmalıdır.	13
	Bağımsızlık anlayışına sahip olmalıdır.	12
	Toplam	105
Genel Toplam		287

Tablo 7’de sunulduğu üzere öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin görüşleri milli tarih anlayışı (f:98), milli kültür ve dil (f:28), ulusal semboller (f:56) ve vatanseverlik (f:105) olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Elde edilen verilere göre vatanseverlik kategorisinin diğerlerinden önde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine dair görüşleri incelendiğinde ilk sırada değeri “Ülkenin menfaatini her şeyin üzerinde tutmalıdır” (f:27) alırken bunu “Türkçü bir anlayışa sahip olmalıdır” (f:25) ve “Tarihimiz konusunda bilgili ve eğitici olmalıdır” (f:23) ifadeleri takip etmektedir. Eğitim sistemleri toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştiren sistemlerdir.

Öğretmenlerin, okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin bazı görüşleri kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur.

“Türkçü olmalıdır. Öğrencilere bu konuda örnek olmalıdır.” (Ö65)

“Türkiye Cumhuriyeti’ne, vatan toprağına ve Atatürkçülüğe sahip çıkan koruyup kollayan bir lider olmalıdır.” (Ö58)

“Devletçi olmalıdır. Bazı kurum ve kuruluşların devlet himayesinde olması gerektiğini bilmelidir. Eğitim kurumları gibi...” (Ö33)

“Milli marş, milli takım, milli bayramlar konusunda hassas olmalıdır. Bu konularda okulda aktiviteler düzenlemelidir.” (Ö5)

Öğretmenlerin değer kavramına yönelik metaforik görüşleri doğa olayları ve varlıkları, eylemler, soyut kavramlar ve günlük hayattaki objeler olmak üzere 4 kategori ve 32 kodda yapılandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin Değer Kavramına Yönelik Metaforik Görüşlerinin Kategori Ve Kodlara Göre Dağılımı

Kategoriler	Kodlar	F
Doğa Olayları ve Varlıkları	Okyanus/Deniz	4
	Hava	3
	Güneş	2
	Su	2
	Yağmur	2
	Toplam	13
Eylemler	Yemek yemek/su içmek	5
	Nefes almak	3
	Sevmek /gönül birliği etmek	3
	Var olmak/yaşamak	3
	İbadet etmek	1
	Toplam	15
Soyut Kavramlar	Rehber	5
	Vatan aşkı	4
	Aşk/Sevgi	4
	Vicdan	3
	İnanç	2
	Yaşam	2
	Bilinç	1
	Ruh	1
	Bayrak sevgisi	1
	Evlat sevgisi	1
	Toplam	24
Günlük Yaşamdan Objeler	Gıda/Besin/Su	5
	Fener/Meşale	4
	Yapı taşı	3
	Temel taşı	3
	Hücre	3

Mücevher (altın, pırlanta)	3
Çimento	2
Yol	2
Omurga	2
Turnusol Kağıdı	1
Yediveren çiçekler	1
Maya	1
Toplam	30
Genel Toplam	82

Tablo 8’de sunulduğu üzere öğretmenlerin değer kavramına yönelik metaforik görüşleri doğa olayları ve varlıkları (f:13), eylemler (f:15), soyut kavramlar (f:24) ve günlük yaşamdan objeler (f:30) olmak üzere 4 kategoride yapılandırılmıştır. Elde edilen verilere göre günlük yaşamdan objeler kategorisinin diğerlerinden önde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin değer kavramına ilişkin metaforik görüşleri sorulduğunda en sık kullanılan benzetmelerin “yemek yemek/su içmek” (f:5), “rehber” (f:5), peşinden “fener/meşale” (f:4), sırasıyla “vatan aşkı” (f:4) ve “aşk/sevgi” (f:4) ve “okyanus/deniz” (f:4) ifadeleri takip etmektedir

Çalışmaya katılan öğretmenlerin metaforik benzetmeleri incelendiğinde soyut kavramlara ve günlük yaşamdan objelere sıklıkla başvurdıkları görülmüştür. Öğretmenlerin değerleri soyut kavramlar ile ilgili olarak daha çok duygular ile ilişkilendirdikleri tespit edilirken günlük yaşamdan objeler söz konusu olduğunda ise değer kavramının güç, dayanıklılık, zorunluluk gibi nitelikler ile ilişkilendirdikleri görülmüştür.

Öğretmenlerin, değer kavramına yönelik metaforik görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıda sunulmuştur.

“Değerler birer rehberdir. Onlar olmadan kayboluruz...” (Ö27)

“Değerler okyanus gibidir. Engindir, sonsuzdur, vazgeçilmezdir.” (Ö3)

“Değerler bence turnusol kâğıdı gibidir. Çünkü onlara sahip olanlar ile olmayanlar arasındaki fark bulundukları ortamda hemen belli olur.” (Ö54)

“Değerler bence kolonlar gibidir. Nasıl binayı kolonları ayakta tutuyorsa toplumları da değerleri ayakta tutar.” (Ö6)

“Değerler omurga gibidir. Çünkü dik durmak için gereklidirler.” (Ö17)

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler değer kavramını açıklarken etik anlayışı şekillendiren maddi/manevi unsurlar olduğundan, değerlerin gelecek nesiller için sağlıklı gelişimi ve ilerlemesi için birer gereklilik olduğundan, öğrencilerimizin değerler doğrultusunda yetiştirilmesi ile ilgili olan ifadeler sıklıkla kullanılmıştır. Ersoy (2012), değer kavramını kişilerin toplumsal yaşam içerisinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini gösteren, toplumları düzenleyen ve bir sosyal vicdan anlayışı oluşturan kodlar olarak belirtirken; Rfyy (2010), değerlerin, birlikte yaşabilmenin kaynağı ve sosyal yaşamın sürdürülmesinin genel hükümleri olduğunun üstünde durmuştur. Gürses (2010) ise değerlerin; ahlaki değerleri gözetken, yardımsever, nazik, tolerans sahibi ve şefkatli kuşaklar yetiştirmek için sahip olunması gereken nitelikler olduğunu belirtmiştir.

Seewann ve Verwiebe (2020), değerlerin normatif yapılar olduğunu, bireysel ya da evrensel olarak kodlanabildiğini ve bu kodların toplumsal yaşamın düzenleyicileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Schwartz (2009), bireylerin, olayların ve politikaların iyi ya da kötü olduklarını belirlemede, ahlaki bir düzen sağlamada ve sağlıklı bir sosyal devrimin sağlanmasında değerlerin birer gereklilik olduğunu belirtmiştir. Literatürdeki bu çalışmalar incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin değer tanımıyla bir paralellik

olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, araştırma bulgularından yola çıkılarak değerlerin sosyal yaşam içerisinde düzenleyici, geliştirici ve etik kodlar olduğu söylenebilir.

Araştırmada, okul ortamında değerlerin neden önemli olduğu konusundaki görüşleri incelendiğinde değerlerin kültürün devamlılığı için birer gereklilik olduğu, yol gösterici birer misyonlarının bulunduğu, başkalarının haklarına saygı duymak için değerlere ihtiyacımızın olduğu gibi görüşlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara benzer şekilde Bala (2014), araştırmasında değerlerin insanların rehberleri olduğundan, sağlıklı bir toplum ve gelecek için değerlerin atılacak en sağlam adım olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2011), çalışmasında, değerler sayesinde bireylerin kültürlerine odaklandığını ve sosyal hayatta ideal düşünme ve davranma yoluna gittiklerini belirtmiştir. Neto & Marujo (2013), içselleştirilmiş bireysel değerlerin; farklılıklara saygı, özgür irade, diğerkamlık, iş birliği ve adalet gibi sosyal gerekliliklere öncül olduğunu ifade etmişlerdir. Wardekker (2004) ise değerlerin, öğrencilerin hem kendi kimliklerini sağlıklı bir biçimde inşa etmelerinin hem de toplumu olumlu yönde şekillendirmelerinin yolu olduğunu belirtmiştir. Literatürdeki bu ve benzeri çalışmalar öğretmenlerin değer kavramının neden önemli olduğuna dair görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarında yola çıkılarak değerlerin; kültürün korunması, kişisel gelişim ve iyi olma hali, sosyal sorumluluk bilinci, karakter gelişimi ve farklılıklara saygı gibi nitelikler ile bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada okul yöneticinin hangi evrensel değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde sıklıkla karşılaşılan özelliklerin tarafsızlık, adil olma, tutarlılık, samimi ve tevazu sahibi olma olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Demir & İnandı (2023), araştırmalarında okul içindeki adalet algısının olumlu olmasının, okul müdürlerinin adaletli davranmasının tüm paydaşların örgütsel bağlılığını artırdığını ve güven atmosferi oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Doğan & Yıldırım (2022), yöneticilerin, okullarında sosyal adalet liderliği davranışları sergilemesi ile okul iklimi arasında olumlu bir ilişki olduğunu, bu tür eğitim liderlerinin örgüt atmosferini olumlu yönde geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Balcı (2011), çalışmasında adaletli ve tutarlı olmamanın bir okul yöneticisi için *yıkım* olduğundan, benzer durumlarda farklı hareket etmenin okul örgüt içindeki güveni yok edeceğinden bahsetmiştir. Oyer (2015), araştırmasında adaletli olmanın yanı sıra özellikle alçak gönüllü olan okul liderlerinin, kendi güçlü ve zayıf yönleri konusunda daha bilinçli olduklarını, öz farkındalıklarının yüksek olduğunu ve okulun tüm paydaşlarının katkılarını kabul etme noktasında istekli olduklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde Çalık, Çoban & Özdemir (2019), adil yönetilen örgütlerde kurumsal bağlılığın arttığını ve güvenli bir örgüt atmosferi oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşleri ile literatürdeki çalışmalar kıyaslandığında genel anlamda benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen okul yöneticisinin hangi bireysel değerlere sahip olması gerektiği ile ilgili soruya çoğunlukla özverili, güvenilir ve çalışkan olma, alan uzmanlığı, iyi bir lider olma gibi değerlerin üzerinde durulduğu görülmüştür. Babaoğlu, Nalbant & Çelik (2017), çalışmasında müdürlerin okul başarısına etkilerini araştırmış ve bir okulun başarılı olabilmesinin müdürün çalışkanlığı, liyakatli olması, iş disiplini ve değer kazandırmaya önderlik etmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Yirci & Berk (2021), araştırmalarında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili bir okul yöneticisinin; alanının uzmanı, yönetsel olarak etkili ve verimli, eşitlikçi ve iyi bir yol gösterici olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Titov, Virovere, Meel & Kuimet (2013), okul yöneticisinin temel kaygısının hem kendisi hem de okulu için başarı olması gerektiği belirtmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin bir eğitim vizyonu oluşturması ve bunun için de ilgili yasal düzenlemelere hakim olması

gerektiğinden bahsedilmektedir. Vally & Daud (2015), okul yöneticilerinin uzun ve kısa vadeli hedefleri etkili bir biçimde oluşturması gerektiğini, öğretmenlere eşit davranmasını, okulun gelişmesi ve iyileşmesi için fedakarlık göstermesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Literatürdeki çalışmalar ile bu araştırmadan elde edilen sonuçların kıyaslandığında genel anlamda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin hangi manevi değerlere sahip olması gerektiğine dair bulgular incelendiğinde sıklıkla vurgulanan değerlerin; uyumlu ve önyargısız olma, ahlaki değerlere sahip olma, umut verme ve örnek olma şeklinde olduğu görülmüştür. Gürbüz, Erdem & Yıldırım (2013), araştırmalarında başarılı bir okul yöneticisinin okulunda, bir örgüt kültürü oluşturması gerektiğini, bu kültürün ise okul yöneticisinin, öğretmenler ve paydaşlar ile uyum içinde çalışması ile bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada okul yöneticisinin yetkilerini çalışanları rahatsız etmeden, dürüstlük ilkesi ile kullanabilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Araştırma sonuçları incelendiğinde manevi değerlerin liderlik anlayışında önceliklendirilmesinin, kurumsal düzeyde örgüt kültürünün inşasını önemli ölçüde kolaylaştırdığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinde bu değerlerin etkili bir şekilde benimsenmesi, kurum içindeki iş birliğini artırarak yöneticilerin öğretmenler ve diğer paydaşlarla daha uyumlu bir ilişki geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, etik prensiplerini benimseyen yöneticiler, kurumsal atmosferin olumlu yönde şekillenmesini destekler ve bu durum, genel başarı düzeyini artıran bir etki yaratır (Bakioğlu & Akkaya, 2013; Beşkonaklı & Solaroğlu, 2007). Sezer (2018), araştırmasında öğretmenlerin bir okul yöneticisinden; motive edicilik, dürüstlük, kararlılık gibi değerlere sahip olmasını beklediklerini ifade etmiştir. Kazak & Çiner (2021), okul müdürlerinin olumlu bir örgüt atmosferi oluşturabilmek için okulun tüm paydaşları arasında uyum ve güveni yakalaması gerektiğini; önyargılara sahip bir okul müdürünün örgüt içinde umutsuzluk, güven kaybı, kaygı, örgütsel sessizlik ve sinizme neden olduklarını iddia etmişlerdir. Benzer şekilde Medford & Brown (2022), okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlara rağmen okul iklimi içindeki motivasyonu kaybetmemek adına iş birliği ve ahenk içinde çalışma koşullarını sağlaması gerektiğini, bir eğitim lideri olarak okul müdürünün farkındalıklara saygı duyarak tüm paydaşlara önyargısız yaklaşması gerektiğini belirtmişlerdir. Literatürdeki çalışmalar ile bu araştırmadan elde edilen sonuçların kıyaslandığında genel anlamda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen okul yöneticisinin hangi milli değerlere sahip olması gerektiğine ilişkin görüşler incelendiğinde öne çıkan değerlerin Türkçülük, milli tarih bilinci, iyi bir vatandaş olma şeklinde sıralandığı görülmüştür. Literatürde okul yöneticilerinin milli değerlerine yönelik doğrudan bir çalışma bulunmadığı için ‘*milli değerler ve eğitim*’, ‘*milli değerler ve öğretmenler*’ gibi başlıklarda çalışmalar incelenmiştir. Bakioğlu & Kurt (2009)’un çalışmalarında, araştırmaya katılan öğretmenler vatanseverliğin ve milliyetçiliğin görev bilincine dayanması gerektiğini belirtmiş, gerçek vatanseverliğin ülkelerine hizmet etmeyi ve ülkelerini sevmeyi içerdiğini ifade etmişlerdir. Elban (2015), vatanseverliğin milli eğitimin temellerinden olduğunu, devletin temel esaslarından birinin kişinin devletle olan vatandaşlık bağı olduğunu ifade etmiştir. Vatanseverliğin yeni nesillere kazandırılması gereken bir değer olduğunu ve okulların bu anlamda en önemli örgütlerden olduğunu ileri sürmüştür. Kırıl (2023), çalışmasında öğrencilere; evrensel, manevi ve milli değerlerin öğretilmesi gerektiğini, okullardaki bayrak törenlerinin milli değerlerimizin kazandırılması ve İstiklal Marşı ile bayrağın önemini hatırlatılması konusunda önemli olduğunu ifade etmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ile literatürdeki çalışmaların sonuçları birlikte ele alındığında benzer sonuçlar içerdikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin değer kavramına ilişkin “deneyimlerini bir konsept içerisinde” (Lakoff & Johnson, 1980) sunmak amacıyla katılımcılara “Değerler ... gibidir. Çünkü ...” şeklinde

yapılandırılmış metafor sorusu yöneltmiş ve bu temaya yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen benzetmelerin okyanus, yemek, rehber, oksijen, hava, sevgi gibi kavramlar öne çıkmıştır. Bu benzetmeler başta olmak üzere katılımcıların belirttiği metaforlar göz önüne alındığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin değerleri eşsiz, vazgeçilmez, kıymetli ve karmaşık olma gibi kavramlarla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Göçen, Bingöl, Arslan, Turhan, Kaya & Parlakyıldız (2019), araştırmalarında değerler ile ilgili olarak elde edilen metaforları ‘gıda, su, yemek’ gibi günlük yaşamdan varlıklar; ‘akarsu, su, yağmur, zaman’ gibi doğa olayları ve varlıkları; ‘aşk, sonsuzluk, şefkat’ gibi soyut kavramlarla ilişkilendirildiği tespit etmişlerdir. Demir Atalay & Fırat Durdukoca (2018), benzer bir çalışmada değerlerin ‘yol, rehber’ gibi yaşama yön veren varlıklar; ‘su, kural, yemek’ gibi yaşamsal ihtiyaçlar; ‘bayrak, marş’ gibi varoluş simgeleri ile ‘bağlılık, aşk, vicdan’ gibi soyut kavramlarla ilişkilendirildiğini belirlemişlerdir. Yazar, Özekinci & Lala (2017), ise çalışmalarında değer kavramının ‘su, hava, kalp’ gibi zaruri ihtiyaç; ‘ahlak, adalet, cesaret’ gibi evrensel öğeler; ‘kılavuz, fener’ gibi yaşama yön veren unsurlar ve ‘oksijen, su’ gibi zaruri ihtiyaçlar ile benzetildiğini, metaforların bu sınıflarda oluşturulduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda, katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin büyük oranda değer temelli yaratıcı liderlik özellikleri gösterdikleri; öğretmenlerin ağırlıklı olarak adaletin ve liyakatin sağlandığı, farklılıklara saygı duyulan, olumlu, dinamik, iş birliğine açık, iletişimin güçlü olduğu, motivasyonu arttıran, destekleyici, akademik başarı için çabanın sarf edildiği ve demokratik bir örgüt atmosferi sağlanmasına yönelik fikirler belirttikleri görülmüştür.

Araştırma çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

Literatürde okul yöneticilerinin değer temelli liderlik özelliklerine ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunduğu için okul yöneticilerinin değer temelli liderlik özelliklerini detaylı inceleyen araştırmaların yapılmasının hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar bakımından faydalı olacağı düşünülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık %70’i kesinlikle okul yöneticisi olmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olmaması ve seçim kriterlerinin muallaklığı olabilir. Bu konuya yönelik yapılacak detaylı bir araştırma eğitim yönetimine ve literatüre önemli bir katkı sağlayabilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında öğretmenlerin değer kavramı ile ilgili yüksek bir farkındalığa sahip oldukları görülmüştür. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı, ÖBA Platformu ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından okullarda değer kavramı, değer temelli liderlik, değer temelli öğretim gibi alanlarda eğitimler verilebilir; konu ile ilgili yükseköğretim kurumlarında, bu alanda uzman olan akademisyenlerle iş birlikleri sağlanarak seminerler, hizmet içi eğitimler ya da yüksek lisans programları hazırlanabilir. Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değer temelli liderlik anlayışlarını yönelik görüşlerini; örgütsel sessizlik, güç türleri, örgütsel sinizm, mobbing ya da tükenmişlik gibi durumların etkilediği sonucuna ulaşılması bağlamında bu değişkenlerin dahil edildiği çalışmalar yapılabilir. Araştırmada öğretmen görüşleri doğrultusunda, okul yöneticilerinden en fazla dürüstlük, adalet, liyakat ve tutarlılık değerlerinin beklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun sebeplerinin neler olabileceğinin incelendiği araştırmalar literatüre katkı sağlayabilir.

Yazar Katkı Beyanı:

Yüksek lisans tezinden üretildiği için her aşamada 1. Yazarın katkısı vardır. Tez danışmanı olan 2. yazarın da her aşamada danışmanlık bağlamında katkısı vardır.

5. KAYNAKÇA

- Annells, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1), 55-61.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 395-407.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 93, 10.21764/efd.82932.
- Bakıoğlu, A., & Kurt, T. (2009). Öğretmenlerin demokrasi vatandaşlık ve vatanseverlik algılarının nitel olarak incelenmesi. [A qualitative analysis of teachers' perceptions of democracy citizenship and patriotism]. *Marmara University Journal of Atatürk Education Faculty Educational Sciences/Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 13-39.
- Bakıoğlu, A., & Akkaya, R. (2013). Sosyal sorumluluk algılarının incelenmesi: Eğitim yöneticileri üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(170), 1–15.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Beşkonaklı, Ç., & Solaroğlu, M. (2007). Etik liderlik ve eğitim yöneticileri üzerine etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 149–170.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications
- Çalık, A., Çoban, O., & Özdemir, M. (2019). *Eğitim liderliğinde etik ve adalet algısı*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları. Erişim: <https://acikerisim.aku.edu.tr>
- Demir Atalay, T., & Fırat Durdukoca, Ş. (2018). Öğretmen adaylarının değerlere ilişkin metaforları. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 6(4), 894-923. <https://doi.org/10.16916/aded.427142>
- Demir, N., & İnandı, Y. (2023). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 57, 1-29. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1093082>.
- Doğan, H., & Yıldırım, N. (2022). The relationship between social justice leadership and school climate. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 5(3), 174-195. doi: 10.52848/ijls.1146935

- Elban, M. (2015). Tarih eğitimi ve vatanseverlik üzerine bazı düşünceler. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 4(3), 1302-1319. <https://doi.org/10.7884/teke.495>
- Ersoy, E. (2012). *Değer farklılaşmalarının sosyolojik boyutu (Malatya örneği)*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Göçen, G., Bingöl, T., Arslan, N., Turhan, N. Kaya, İ. & Parlakyıldız, B. (2019). Öğrencilerin "değer" kavramına yönelik algılarının metaforlar aracılığıyla belirlenmesi. *Turkish Studies*. 14, 579-609. 10.29228/ 22630.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Gürses, İ. (2010). *Dindarlık ve kişilik*, Bursa: Emin Yayınları.
- Halstead, J. M., & Taylor, M. J. (2000). Learning and teaching about values: A review of recent research. *Cambridge Journal of Education*, 30(2), 169-202.
- Hauen, F., Kastberg, B., Denager, M., Hjertaker, E. & Hjertaker, K. (1999). *Værdier på jobbet (Values on the job, in Danish)*. Copenhagen: Peter Asschenfeldts nye Forlag A/S.
- Heathfield, S. (2018). Leadership values and workplace ethics. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/leadership-values-and-workplace-ethics-1918615> adresinden 21.09.2023 tarihinde alıntılanmıştır.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2 ed.). Beverly Hills CA: Sage.
- Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (1993). *Public health nutrition*, scholar.archive.org adresinden 15.08.2023 tarihinde alıntılanmıştır.
- Indrani, B. (2012). *Importance of value education in modern time*. Educ. India: J. Q. Refereed J. Dialogues Educ., 1-9.
- Kazak, E., & Çiner, S. (2021). Undesired behaviors of school principals and the effects of these behaviors on teachers. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(2), 300-328. <https://doi.org/10.17569/tojq.846037>
- Kıral, B., (2023). Comparison of principals' discourses, behaviors, and practices towards the students in terms of values education: Turkey and the US sample. *International e-Journal of Educational Studies*, 7 (15), 555-567. <https://doi.org/10.31458/iejes.1311914>
- Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.

- Kouzes J. & Posner B. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002 p23–29.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). The metaphorical structure of the human conceptual system. *Cognitive science*, 4(2), 195-208.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- MEB. (2013). *Mill  EĞitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Y netmeliĖi* https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/18160003_basin_aciklamasi-program.pdf: p.24) adresinden 23.09.2023 tarihinde alıntılanmıştır.
- Medford, J. A., & Brown, T. (2022). Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture. *Heliyon*, 8(9).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: Sage
- N stase, M. (2010). Developing a strategic leadership approach within the organizations. *Revista de Management Comparat Interna ional*, 11(3), 454-460.
- Neto, L. M. & Marujo, H. A. (2013). Positive community psychology and positive community development: Research and intervention as transformative-appreciative actions. H. A. Marujo & L. M. Neto (Ed.). *Positive Nations and communities, cross-cultural advancements in positive psychology* (s. 209-230). *Springer*. doi:10.1007/978-94-007-6869-7_1 adresinden 23.09.2023 tarihinde alıntılanmıştır.
- Oppenheim-Weller, S. Roccas, S. & Kurman, J. (2018). Subjective value fulfillment: A new way to study personal values and their consequences. *J. Res. Personal.* 76, 38–49.
- O'Toole, J. (2008). Notes towards a definition of values-based leadership. *The Journal of Values-based Leadership*, 1, 10.
- Oyer, B. (2015). Teacher perceptions of principals' confidence, humility, and effectiveness: Implications for educational leadership. *Journal of School Leadership.* 25, 684-719. 10.1177/105268461502500405.
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış g r şme soruları: Soru form ve t rleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu  niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22( zel Sayı 2), 161-182. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227335>
- Reese, S. R. (2017). *Leadership core values and beliefs are keys to greatness*. *Center for Management and Organization Effectiveness*. Available at: <https://cmoe.com/blog/great-leaders-have-specific-beliefs-andcore-values/> adresinden 29.09.2023 tarihinde alıntılanmıştır.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries'. In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25). New York: Academic Press: 1-65.
- Seewann L. & Verwiebe R. (2020). How do people interpret the value concept? Development and evaluation of the value conceptualisation scale using a mixed method approach. *Journal of Beliefs and Values*, 41(4) 419-432, DOI: [10.1080/13617672.2019.1707748](https://doi.org/10.1080/13617672.2019.1707748)
- Sezer, Ş. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723.
- Taylor, C. (1994). *Multiculturalism: Examining the politics of recognition*. NJ: Princeton University Press, 41 William St., Princeton, NJ 08540.
- Titov, E., Virovere, A., Meel, M., & Kuimet, K. (2013). Estonian managerial values in value systems in ensuring sustainability of organisations. *Journal of Management and Change*, 30/31(1-2), 66-81.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of management perspectives*, 18(2), 69-81.
- Tyree, C., Vance, M., & McJunkin, M. (1997). Teaching values to promote a more caring world: A moral dilemma for the 21st century. *Journal for a Just and Caring Education*, 3(2), 215-226.
- Yıldırım, A., & Şimsek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11 baskı: 1999-2018).
- Yirci, R. & Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 50, 570- 598.
- Vally, G. & Daud, K. (2015). The implementation of school based management policy: An exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 172. 693-700. 10.1016/j.sbspro.2015.01.421.
- Wardekker, W. (2004) Moral education and the construction of meaning. *Educational Review*, 56 (2), 183 – 192.
- Wittmer, D. P. (2000). Ethical sensitivity in management decisions: Developing and testing a perceptual measure among management and professional student groups. *Teaching Business Ethics*, 4, 181-205.