

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ömer Faruk BİTİREN

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halil EKŞİ  
Anabilim Dalı: Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Haziran 2015

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Ömer Faruk BİTİREN  
Y1312.43007

İşletme Ana Bilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halil EKŞİ  
Anabilim Dalı: Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Haziran 2015



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.043007 numaralı öğrencisi **Ömer Faruk BİTİREN**'in "OKUL YÖNETİCİLERİ DEĞERLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.05.2015 tarih ve 2015/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından .ayb.ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak .... *kabul edilmiştir.*

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :18/06/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halil EKŞİ

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (18.106/2015)

Ömer Faruk BİTİREN



## ÖNSÖZ

Toplumların en önemli hazinesi, yegâne varlığı değerleridir. Değerlerinden uzaklaşan ve değerlerini gelecek kuşaklara aktaramayan toplumların dağılması kaçınılmazdır. Değerler nedir? Nerede ve nasıl kazanılır? Kimler kazandırır? Değerler nasıl değişir ve bozulur? Soruları akla gelmektedir. Milli Eğitim Temel Kanununda da belirtildiği gibi okulların en önemli görevi; Türk Milletinin millî, ahlakî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini öğrencilere benimsetmek, beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere sahip, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, üretken ve verimli kişiler olarak yetiştirmektir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının sahip olduğu değerler çok önemlidir.

Eğitim kurumlarının en önemli karar ve yürütme organı olan yöneticiler, değerlerin kazandırılmasında, korunmasında ve uygulanmasında hep önde ve rol model olmak durumundadırlar. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin öncelik verdikleri değerler nedir, okullarda bu değerlere dayalı yönetici tutumları hangi yöndedir, sorularına yanıt aranmıştır. Eğitim yönetiminin en önemli sıkıntılarında birinin kaynağı bu alana özgü değerlerin henüz bir sistem bütünlüğü kazanamamış olmasıdır. Okul yöneticilerinin değer yönelimlerini saptamak, bu anlamda faydalı olacaktır. Bu çalışma, eğitim yöneticilerinin sahip oldukları değerleri farklı açılardan incelemeyi ve sonuçlarını bilim dünyasına kazandırmayı amaçlamaktadır.

“Mutlaka akademik kariyer yapmalıyız” diyerek bu akademik serüvene başlamamı sağlayan değerli mesai arkadaşım Yasin Solmaz’a, tezin hazırlanmasında ilgi ve alakasını hiç eksik etmeyen, deneyimlerinden istifade ettiğimiz değerli danışman hocamız Prof. Dr. Halil Ekşi’ ye ve desteklerini esirgemeyen eşime, dostlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

**Haziran 2015**

**Ömer Faruk BİTİREN**

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ÖZET .....	xiii
ABSTRACT.....	xv
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem.....	3
1.2.1. Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
<b>2. TEORİK ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
2.1.Yönetim.....	5
2.1.1. Yönetim Süreçleri.....	7
2.1.1.1.Karar verme .....	8
2.1.1.2.Planlama .....	10
2.1.1.3.Örgütlenme.....	11
2.1.1.4.İletişim.....	12
2.1.1.5.Etkileme.....	12
2.1.1.6.Eşgüdümleme (Koordinasyon) .....	13
2.1.1.7.Güdümleme(Motivasyon) .....	13
2.1.1.8.Denetleme- Değerlendirme.....	14
2.1.2.Okulu Yönetme Biçimleri.....	15
2.1.2.1. Yetkeci yönetim.....	15
2.1.2.2. Koruyucu yönetim.....	17
2.1.2.3. Destekçi yönetim.....	18
2.1.2.4.Birlikçi yönetim.....	19
2.1.2.5.Başboş yönetim.....	20
2.2.Değerler.....	21
2.2.1.Değerlerin Sınıflandırılması.....	25
2.2.1.1.Değer-Tutum ilişkisi.....	27
2.2.1.2.Değer-Norm ilişkisi.....	28
2.2.1.3.Okul-Değer ilişkisi.....	30
2.2.1.4.Psikolojide değerler.....	31
2.2.1.5. Örgütsel değerler.....	31
2.3.Eğitim Yönetiminde Değerler.....	33
2.3.1.Eğitim ve değerler.....	34
2.3.2.Değerler ve liderlik.....	35
2.3.3.Değerlere göre yönetim.....	36
2.3.4.Eğitim yöneticilerinin değerleri.....	37

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>39</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	39
3.2. Evren.....	39
3.3. Veri Toplama Araçları .....	39
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	40
3.3.2. Aksiyonda Değerler Ölçeği.....	40
3.4. Verilerin Toplanması .....	40
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	41
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>43</b>
4.1. Grubun Genel Yapısına İlişkin Veriler .....	43
4.2. Değerler Ölçeğinin Çeşitli Sosyo-Demografik Değişkenlere Ait Analiz Bulguları.....	45
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>57</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	57
5.2. Öneriler .....	60
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>67</b>
EK-1 Kişisel Bilgiler.....	67
EK-2 Yönetici Anketi .....	68
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>73</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 4.1.1. Cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	43
Çizelge 4.1.2. Eğitim düzeyi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	43
Çizelge 4.1.3. Görev değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	43
Çizelge 4.1.4. Eğitimcilikteki kıdem değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	44
Çizelge 4.1.5. Herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	44
Çizelge 4.1.6. Branş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri.....	44
Çizelge 4.2.1. Aksiyon değerlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	45
Çizelge 4.2.2. Yardım severlik puanlarının branşa göre ortalamaları.....	45
Çizelge 4.2.3. Saygı gösterme puanlarının branşa göre ortalamaları.....	45
Çizelge 4.2.4. Özdenetim puanlarının branşa göre ortalamaları.....	46
Çizelge 4.2.5. Öz değerlendirme puanlarının branşa göre ortalamaları.....	46
Çizelge 4.2.6. Aksiyonda değerler puanlarının genel branşa göre ortalamaları.....	46
Çizelge 4.2.7. Yardım severlik puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları.....	47
Çizelge 4.2.8. Saygı gösterme puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları.....	47
Çizelge 4.2.9. Özdenetim puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları.....	47
Çizelge 4.2.10. Öz Değerlendirme puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları....	48
Çizelge 4.2.11. Aksiyonda değerler genel puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları.....	48
Çizelge 4.2.12. Yardım severlik puanlarının göreve göre ortalamaları.....	49
Çizelge 4.2.13. Saygı gösterme puanlarının göreve göre ortalamaları.....	49
Çizelge 4.2.14. Özdenetim puanlarının göreve göre ortalamaları.....	49
Çizelge 4.2.15. Öz değerlendirme puanlarının göreve göre ortalamaları.....	50
Çizelge 4.2.16. Aksiyonda değerler genel puanlarının göreve göre ortalamaları.....	50
Çizelge 4.2.17. Yardım severlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	50
Çizelge 4.2.18. Saygı gösterme puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	51
Çizelge 4.2.19. Özdenetim puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	51
Çizelge 4.2.20. Öz değerlendirme puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	52
Çizelge 4.2.21. Aksiyonda değerler genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	52



Çizelge 4.2.22. Yardım severlik puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	52
Çizelge 4.2.23. Saygı gösterme puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	53
Çizelge 4.2.24. Özdenetim puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	53
Çizelge 4.2.25. Öz değerlendirme puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	53
Çizelge 4.2.26. Aksiyonda değerler genel puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	54
Çizelge 4.2.27. Yardım severlik puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	54
Çizelge 4.2.28. Saygı gösterme puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	55
Çizelge 4.2.29. Özdenetim puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	55
Çizelge 4.2.30. Öz değerlendirme puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	55
Çizelge 4.2.31. Aksiyonda değerler genel puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri.....	56

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞERLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ

### ÖZET

Bu araştırmayla okul yöneticilerinin değerlerinin çeşitli demografik değişkenler açısından incelenerek bu konuda somut bir bulgu ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma; Giriş, İlgili Literatür, Yöntem, Bulgular, Tartışma ile Sonuç ve Öneriler olmak üzere beş ana bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Pendik ilçesinde, devlet okullarında görev yapan 90 okul yöneticisini oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin 74' ü erkek 16'sı kadındır. Araştırmaya 10'u okul müdürü, 8'i müdür başyardımcısı, 56'sı müdür yardımcısı ve 16'sı ise meslek lisesi alan şefidir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Ayrıca bu araştırmada; Demografik değişkenlerin toplanmasına yönelik kişisel bilgi formu ve "Aksiyonda Değerler Ölçeği" yer almaktadır. Bu ölçeğin alt boyutları olarak; yardım severlik, saygı gösterme, öz denetim ve öz değerlendirme kavramları ele alınmıştır.

Okul yöneticilerinin değerleri çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin genel olarak değerlerinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği, değer yargılarının yüksek derecede olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin "yardımseverlik" düzeyi yüksek (4.104+-0,430) "saygı gösterme" düzeyi yüksek (3,845+-0,416) "öz denetim" düzeyi yüksek (3,730+-0,403) "öz değerlendirme" düzeyi orta (3,217+-0,663) "aksiyonda değerler genel" düzeyi yüksek (3,885+-0,377) olarak saptanmıştır. Bu veriler yöneticilerin değerlerinin genel itibariyle yüksek düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu araştırma sonucunda yöneticilerin; öğretmenlere ve öğrencilerine yardımsever olan, saygı gösteren, özdenetim ve aksiyonda değeri yüksek olan, öz değerlendirme düzeyi orta seviyede olan bireylerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,215$ ;  $p=0.027<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür yardımcısı olanların öz değerlendirme puanları ( $3,246 \pm 0,613$ ), görevi müdür başyardımcısı olanların öz değerlendirme puanlarından ( $2,625 \pm 0,551$ ) yüksek bulunmuştur. Görevi meslek lisesi alan şefi olanların öz değerlendirme puanları ( $3,469 \pm 0,730$ ), görevi müdür başyardımcısı olanların öz değerlendirme puanlarından ( $2,625 \pm 0,551$ ) yüksek bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Değerler

## ASSESSMENT OF THE VALUES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN TERMS OF VARIOUS DEMOGRAPHICAL VARIABLES: EXAMPLE OF PENDİK DISTRICT

### ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the values of school administrators in terms of various demographical variables and to reveal a concrete finding in relation with this issue. The research is comprised of five main chapters, i.e. Introduction, Literature Review, Method, Findings, Discussion and Conclusion and Recommendations.

The research universe is comprised of 90 school administrators employed in state schools in Pendik District, Istanbul Province. 74 of these administrators are male and 16 of them are woman. 10 of the research participants are employed as school principal, 8 of the same are employed as deputy headmaster, 56 of the same are employed as assistant principal and 16 of the same are employed as field chief in vocational schools. Survey model is used in the research. Also, this research includes personal information form for collecting demographical variables and “Action Values Scale”. The concepts of helpfulness, showing respect, self-control and self-assessment are discussed as the sub-sections of this scale.

Values of school administrators are examined in terms of various demographical variables. As a result of this research, it is determined that the values of school administrators do not vary according to demographical variables and that their value judgements are at high level. It is determined that the “helpfulness” level of the administrators participated to the research is (4.104+-0,430), that the level of “showing respect” of the same is (3,845+-0,416), that the “self-control” level of the same is (3,730+-0,403), that the “self-assessment” level of the same is (3,730+-0,403) and that the level of “general values in action” of the same is (3,885+-0,377). As may be seen from these data, it is observed that the values of the administrators are at a high level in general. As a result of the this research, it may be emphasized that the administrators are comprised of individuals, who are helpful towards the teachers and students, who show respect to the same and who have high level of self-control and value in action and whose self-assessment levels are at moderate level.

As a result of the one-way variance analysis (Anova) that was performed to determine whether the average of the self-assessment scores of the administrators participated to the research show any significant difference or not, the difference between group averages is found as significant statistically ( $F=3,215$ ;  $p=0.027<0.05$ ). Complementary post-hoc analysis was performed to determine the sources of such differences. It is determined that the self-assessment scores of the assistant principals ( $3,246 \pm 0,613$ ) are higher than the self-assessment scores of deputy headmasters ( $2,625 \pm 0,551$ ). It is determined that the self-assessment scores of the field chiefs in vocational schools ( $3,469 \pm 0,730$ ) are higher than the self-assessment scores of the deputy headmasters ( $2,625 \pm 0,551$ ).

**Key Words:** Administrator, Values.

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem Durumu

Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür (Fırat, 2013). Uygulama olarak çok eski olan yönetim, disiplin olarak elli senelik bir geçmişe dayanır. Henüz İkinci Dünya Savaşı'nda ABD' de bir disiplin haline gelmiş olmasına karşın tarihte yönetim kadar kısa bir sürede dünya çapında yaygınlaşan başka bir işlev göstermek hayli güçtür. Yönetimin bu şekilde yaygınlaşan kullanımına karşın halen daha ilişkiler, okullar, zaman ve gelecek iyi yönetilmiyorsa bunun en önemli sebebi "yönetimi bilmeden yönetmeye çaba göstermek" tir. Halbuki yönetim, bilgi ve beceriyi yönetsel ve örgütsel problemlere uygulayan hem bir sanat hem de bir bilim olarak tanımlanabilen bir olgu olarak örgüt ve birey için çok önemlidir (Fidan, 2013).

İnsanlar çeşitli nedenlerden dolayı tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarını gerçekleştirmek için başkaları ile işbirliği yaparlar. Yönetimde bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar arasında işbölümü, koordinasyon ve işbirliğini sağlar. Yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve en etkin bir şekilde kullanma sürecidir. Yönetim, çalışanlarının verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır ve onu yaşatır (Şen, 2012).

Bütün yöneticiler, her biri farklı olan insanları ortak performans için bir araya getirir. Hepsi örgütün performansını ve eylemlerini dayandırdığı değerleri, ilkeleri ve varsayımları ayrıntılı bir şekilde gözden geçirmekle sorumludurlar. Yani örgütlerde yönetimin fonksiyonu, yönetim görevi ve yönetim işi ortaktır. Hepsi yönetimi gerektirir ve hepsinde, yönetim ve yönetici, etkin ve aktif bir organdır (Fidan, 2013).

Toplumlarda yaşamlarını sürdüren bireylerin kendilerini ve başkalarını değerlendirirken kullandıkları belli ölçütleri bulunmaktadır. Kendilerinin, başkalarından ne kadar iyi, ahlaklı, dürüst, başarılı, itaatkar, arkadaş canlısı vb. olduğunu ya da olmadığını veya başkalarında bu sayılan özelliklerden hangisi ya da hangilerinin bulunup bulunmadığını belirleyen ölçütler bulunmaktadır. İşte bu ölçütlere değer adı verilmektedir. (Ersoy, 2006)

Sosyolojik tanımda değer “toplumsal bir grubun veya bireylerin kendi işleyişini, varlığını, birlikteliğini ve sürekliliğini devam ettirmek ve sürdürmek üzere üyelerin çoğunluğu tarafından doğru ve elzem buldukları kabul edilen; onların kolektif duygularını, düşüncelerini, hedef ve çıkarlarını gösteren genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar” olarak ifade edilmektedir (Tanıt, 2007).

Değerler yalnızca bireyleri ilgilendiren bir olgu olmayıp aynı zamanda örgütsel yapıyı da etkileyen önemli bir olgudur. Örgütsel düzeyde değerler, kolektif çalışma kültürünün gözlemlenebilir bir yapısı olarak kavramlaştırılmıştır. Değer kavramı, örgütü oluşturan bireylerin kişiliklerini ifade etmekte, işgörelere, misyon ve aidiyet olgusu temin etmek ve idarecilerin işleyişlerine rehberlik yapmaktadır. İdarecilerin davranışları, kişisel değer yargılarının etkisindedir. Maddi değerlere odaklanmış bir yönetici, idare ettiği örgütün ekonomik ve iktisadi anlamda gelişmesinin önemine değinirken sosyal değerleri benimseyen yönetici ise, iktisadi göstergelerden çok, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkarmaktadır (Baysal, 2013).

Okulda örgüt kültürünün desteklediği değerler ile bireysel olarak okul personelinin sahip olduğu değerler, uyumlu olduğunda, başarı artabilir. Bireyin sahip olduğu değerler, verdiği kararları ve yaptığı davranışları yönlendirmektedir. Bu nedenle, okul açısından değerlerin işlevlerinin araştırılması ve okulda, birey örgüt değer uyumunun artırılması gerekmektedir (Çavdar, 2009). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden birisinin değer farklılıkları olduğu (Sağnak, 2005) varsayıldığında değerlerin farkında olunmasının ve buna göre bir yönetim stilinin belirlenmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Okulların değer aktaran örgütler olması, okul yönetiminin bunlara önem vermesinin gereğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iyi birer değer içinde

yönetici olmaları gerekmektedir. (Yılmaz, 2006). Eğitim yöneticilerinin öz değerleri yönetim tarzını, organizasyonun yapısını ve işlevini etkileyecektir. Eğitim yöneticilerinin, yönetici değerlerinin belirlenmesi yönetici öğretmen çatışmalarının önlenmesi açısından da önemlidir. (Erçetin 2001, akt. Tanıt, 2007).

## **1.2. Problem**

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili, Pendik ilçesi okullarındaki yöneticilerinin, değerlerinin çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmesidir.

### **1.2.1. Alt problemler**

Yöneticilerin değer yönelimleri (aksiyonda genel değerleri, yardımseverlik, saygı gösterme, öz değerlendirme, öz yeterlilik) , yöneticilerin;

- 1- Cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- 2- Çalışma şekli değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- 3- Mesleki kıdem değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- 4- Branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- 5- Meslek örgütüne bağlılık değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- 6- Eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma; yönetim hizmetine yönelik okul idarecilerinin değer yönelimlerinin, çeşitli demografik değişkenler açısından inceleyerek, okul yönetimindeki değer tutumlarının ne boyutta olduğunun saptanması bakımından önem arz etmektedir.

Bu araştırma; okullardaki yöneticilerin değer yönelimlerini ortaya çıkarıp, ne tip değer yönelimlerine sahip olduklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma; okul yöneticilerinin karar ve eylemlerinde hangi kişisel değerlerinin ağır bastığı veya faydalandıkları ve çalışanlarına yardımcı olup olmadığının, öz denetim ve öz değerlendirmede ne düzeyde olduklarının sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece yöneticiler değer yönelimlerini bir kere daha gözden geçirmelerine olanak

sağlamaktadır. Bu çalışma; eğitim bilimcilere, ve eğitim yöneticilerine önemli katkılar getirecektir.

#### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

1. Örneklem evreni temsil edecek büyüklüktedir
2. Araştırmaya katılan yöneticiler ölçeklere samimi ve doğru cevap vermişlerdir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Bu araştırma; 2014-2015 Eğitim Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. İstanbul ili, Pendik ilçesinde devlet okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin değer tercihlerinin belirlenmesi ile sınırlıdır.
3. Bu araştırma; Aksiyonda Değerler Ölçeği ile toplanan verilerle sınırlıdır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Yönetim

Uygulama olarak çok eski olan yönetim, disiplin olarak elli senelik bir geçmişe dayanır. Henüz İkinci Dünya Savaşı'nda ABD' de bir disiplin haline gelmiş olmasına karşın tarihte yönetim kadar kısa bir sürede dünya çapında yaygınlaşan başka bir işlev göstermek hayli güçtür. Yönetimin bu şekilde yaygınlaşan kullanımına karşın halen daha ilişkiler, okullar, zaman ve gelecek iyi yönetilmiyorsa bunun en önemli sebebi “yönetimi bilmeden yönetmeye çaba göstermek” tir. Halbuki yönetim, bilgi ve beceriyi yönetsel ve örgütsel problemlere uygulayan hem bir sanat hem de bir bilim olarak tanınan bir olgu olarak örgüt ve birey için çok önemlidir (Fidan, 2013).

Yönetim konusunda çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Yönetim kavramının tanımının farklı ifadelendirilmesinin iki mühim amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birisi, yönetimi ifadelendirenlerin, yönetimin şekline ilişkin bakış açılarının farklılık arzemesidir. Yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim görüşlerinden birini daha fazla benimseyenler bu bakış açılarına göre yönetimi değişik ifadelendirmektedir. Diğer önemli amaç ise, yönetilen örgütün hedeflerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bir güvenlik örgütünün, sağlık, işletme ya da üniversite örgütünün yönetimine ilişkin tanımları birbirinden ayrılmaktadır (Şahin, 2012).

Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür (Fırat, 2013). Yönetim; Örgüt hedeflerinin etkin ve işlevsel olarak hayata geçirilmesi amacıyla örgütleme, denetleme, planlama, yürütme, koordine etme özellikleriyle alakalı model, teori, kavram, ilke ve tekniklerin sistematik bir düzeyde ustaca faaliyete geçirilmesi ile ilgili çalışmaların tümü diye ifadelendirmek mümkündür (Şahin, 2012).



Yönetim, bir örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirmek için uyguladığı etkinlikleri düzenleme yollarını ifade eder. Yönetim için yapılan tanımların ortak olan yönlerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir

1. Örgütü belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir biçimde yaşatma,
2. İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
3. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama,
4. Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Şen, 2012).

Yönetim, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecekleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Fırat, 2013). Daha geniş bir tanımda yönetim, başkalarının çalışma faaliyetlerini koordine etme, denetleme ve böylece faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde tamamlanmasını içerir. Bu bağlamda verimlilik en az miktarda girdi ile en iyi verimi elde etmek anlamına gelirken, etkililik genellikle "doğru şeyler yapma" olarak tanımlanan, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak faaliyetlerdir (Fidan, 2013).

Yönetim genel bir kavrama sahip olup, bununla alakalı çeşitli branşların yaklaşımlarına göre çok farklı ve çeşitli bir kavram zenginliği bulunmaktadır. Yönetim, parayı yöneten insanlara göre işgücü, sermaye, toprak ile beraber üretim enstrümanlarından birisi, yönetimi tanımlayan bilim adamlarına göre idare eden ve idare edilenden meydana gelen bir otorite sistemi, sosyal bilimcilere göre ise bir sınıf farklılığı ve ayrıcalıklı saygınlık sistemi olarak ifade edilir. Bahsi geçen bu bakış açılarının sonucu; yönetimin, diğer insanların iş ve eylemleriyle bir sonucun hedeflenmesi ve gerçekleştirilmesi süreci olmasıdır (Şahin, 2012).

İnsanlar çeşitli nedenlerden dolayı tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarını gerçekleştirmek için başkaları ile işbirliği yaparlar. Yönetimde bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar arasında işbölümü, koordinasyon ve işbirliğini sağlar. Yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve en etkin bir şekilde kullanma sürecidir. Yönetim, çalışanlarının verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır ve onu yaşatır (Şen, 2012).

Yönetimin amacı işgücü, zaman, para ve malzeme israfını ve kullanımını en aza indirerek örgütün verimliliğini ürün kalitesini artıracak etkili bir süreç oluşturmak olmalıdır. Bir teşkilatta yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, teşkilatın amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir (Mangaltepe, 2012).

Örgütlerde yapılan işler farklı da olsa, genellikle yöneticilerin hepsi aynı işleri yaparlar. Bütün yöneticiler, her biri farklı olan insanları ortak performans için bir araya getirir. Hepsi örgütün performansını ve eylemlerini dayandırdığı değerleri, ilkeleri ve varsayımları ayrıntılı bir şekilde gözden geçirmekle sorumludurlar. Yani örgütlerde yönetimin fonksiyonu, yönetim görevi ve yönetim işi ortaktır. Hepsi yönetimi gerektirir ve hepsinde, yönetim ve yönetici, etkin ve aktif bir organdır (Fidan, 2013).

İnsanların toplum halinde yasadıkları ve toplum olarak çalıştıkları her zaman ve her yerde yönetim var olmuştur. İnsanlık tarihinin en uzun, yorucu ve kanlı mücadeleleri çoğu zaman bu kelimenin etrafında gelişmiştir. Aynı toplumda fertlerin, yeryüzünde ise toplumların birbirleri üzerinde hâkimiyet sağlama gayesi bu mücadelenin ortak noktasını oluşturmaktadır (Mangaltepe, 2012).

### **2.1.1. Yönetim süreçleri**

Yönetim, bir süreç, bir bilim ve bir sanat olarak tanımlanmaktadır (Fırat, 2013). Yönetim süreci, örgüt çalışanlarının belirlenen hedefe ulaşmak için işbirliği içerisinde yaptıkları işlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Şen, 2012).

Şen (2012) yönetim sürecini yedi ögeden oluşturmuştur. Bunlar: karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirmedir. Bu süreçlerin birbirinden bağımsız ve ayrı düşünülmesinin mümkün olmadığını hepsinin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (Şen, 2012).

Yönetim süreci yaklaşımı finansal önderlik ve gerçekçilik düşüncesini ele almıştır. Bunun sonucunda bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir çeşit devamı, onun tamamlayıcısı olarak ele alınabilir. Yönetim süreci yaklaşımı yalnızca bu sistemin kurulumu ile alakalı değil, yönetimin tüm dalları ile kurallar düzenlemeye çaba gösterilmiştir. Bu bakımdan bilimsel yönetim yaklaşımından daha kapsamlı ve geniş bir yapıya sahiptir (Şahin, 2012).

Yönetim: bir grup sürecidir, toplumsal bir süreçtir, işbirliği sürecidir, işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir ve otoriteye ve yetkiye dayanan bir süreçtir (Şen, 2012).Yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağ kurabilmek örgütün etkili bir şekilde işlemesi için önemlidir.

Yönetim süreçleri bireylerin normal davranışlarında ve yaşamında rahatlıkla görülebilir. Bireyler çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla karar verir. Bu bağlamda onu ne zaman, nasıl ve nerede gerçekleştireceğini düşünür, plan yapar. İhtiyaç görüyorsa o işe kimlerden hangi kanallardan nasıl destek alacağını kurgular. Daha açık anlamı ile örgütler, o kişi ve yerlere onlardan ne istediğini dile getirir. Kısaca iletişim kurmaya çabalar. İşi değişik kişi ve kurumların yardımıyla gerçekleşecekse kendisiyle onlar ve onların kendi aralarında eş güdümü sağlamaya çalışır. Sonunda elde ettiği, ya da ortaya çıkan durumun değerlendirilmesini yapar. Sonuç umduğu gibi oldu mu? Sorusunu yanıtlar. Olduysa, emeği geçenlere teşekkür eder. Olmadıysa, neden başarısızlığa uğradığını araştırır. Nerede hata yaptığını bulmaya çalışır. Sonunda yeni bir karara varır (Fırat, 2013).

#### **2.1.1.1. Karar verme**

Yönetim özetle,"işlerin tamamlanmasını temin etme" faaliyeti olarak açıklanır. Bu açıklamada; önceden gerçekleştirilen, hangi faaliyetin ilk tercih olarak kabul edildiği konusundaki seçimin dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır. Halbuki; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından uygulayacağı planlanmadan kişisel ya da yönetsel hiçbir iş yapılamaz. Karar verme; zihinde gerçekleşen bir mekanizma olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir. Bu nedenle karar verme yönetimin kalbidir (Fırat, 2013).

Yönetim sürecinin özelliği karar verme etkinliği ile hayata geçirilir. Yönetim sürecinin diğer bütün özellikleri karar verme mekanizmasına bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, varlıklarını karar verme sürecine borçludurlar. Yönetim, kararlar başlar, kararlar biter. Karar verme, çeşitli seçenekler arasından birini seçmek demektir. Karar verme ile problem çözme süreci yakından ilişkilidir. Bir matematik problemi çözümlenirken çeşitli cevaplar arasından birisi seçilmektedir. Sade bir seçenek

doğrudur. Oysaki iş hayatında bir karar verecek yönetici doğru olanı seçmek durumunda değildir.

Nitekim duruma göre bazen birisi doğru, bazen diğeri doğru olacaktır. Hangi durumun var olduğunu bilmek çoğunlukla mümkün olmaz. Karar verme süreci bir formül ile açıklanamaz. Çünkü daima bir belirsizlik söz konusudur. Alınacak kararların sonuçları kesin olarak bilinseydi, karar verme sürecinin önemi kalmazdı. Bu bakımdan yönetici karar verirken çeşitli imkânları göz önünde tutmak durumundadır (Fırat, 2013). Karar verme, bireyin istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından bir seçim yapmasıdır. Karar verme, bir sorunun çözümü için olası yollardan en uygun olanı seçme olarak tanımlanabilir. Karar verme zihinsel bir süreçtir ve örgütte işi yapmadan eyleme geçmeden önce gelir. Örgütsel yönetimlerde karar yönetici tarafından verilir. Yönetim süreçlerinin temelinde karar verme yer alır, bir diğeri deyişle karar vermeyi yönetimin kalbi olarak tanımlayabiliriz (Şen, 2012).

Yönetimde karar bazen tek kişi bazen bir grup tarafından alınır. Bunlardan ikisinin de yere, duruma ve zamana göre kullanılması gerekebilir. Ama demokratik yönetimlerde mümkün olduğu kadar karar almadan danışılması yeğ tutulmaktadır. Alınan karar uygulamaya konulduğunda kimleri etkileyecek ya da ilgilendirecekse onlara önceden danışılmış olması uygulamayı kolaylaştırır, en azından itirazları azaltır (Fırat, 2013).

Şen (2012) karar verme sürecinin basamaklarını şu şekilde sıralamıştır.

- Karar verme durumunun ortaya çıkması
- Sorunun tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması
- Sorunun çözümlenmesi
- Çeşitli çözüm yollarının saptanması
- Çeşitli çözüm yollarından en uygun olanın seçilmesi
- Seçilen en iyi kararın uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi.

Fırat (2013) iyi bir kararın özellikleri şu şekilde sıralamıştır.

- Karar mümkün olduğunca bilimsel olmalıdır.
- Karar örgütün amaçları gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Karar; açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabilecekleri bir nitelikte olmalıdır.
- Kararlar, yapılabildiği ölçüde, kısa zamanda verilmelidir.

-Karar hukuksal, yani; mevzuata uygun olmalıdır.

-Karar verilirken örgütte çalışanların görüşleri de önemsenmelidir.

Kararlar genel olarak geleceğe yöneliktir, insanlar geleceği bilemediğinden karar veren kişi riske girmiş olur. Kararın uygulanması sonucunda doğru olup olmadığı konusunda bir değerlendirme yapılır (Şen, 2012).

### **2.1.1.2. Planlama**

Planlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken girdilerin sağlanması ve kullanma yollarını kararlaştırma süreci olarak da tanımlanabilir (Şen, 2012). Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanması ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Fırat, 2013).

Planlama en genel anlamı ile ileride yapılacak işleri önceden belirlemektir. Temel amaç, işletmeyi değişikliğe hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranılacağına önceden görülmesidir. Planlama, şimdiki durum ile gelecek arasında bir köprüdür. Zamanımızda işletme yönetiminde planlamanın önemi her geçen gün artmaktadır. Yapılacak işlerin işletmenin amaçları ve geleceğe dair tahminler çerçevesi içinde önceden belirlenmesine planlama denir (Fırat, 2013).

Plan daha önceden alınan bir kararın uygulanmasına yönelik olup, gelecekte de yapılacak etkinlikleri kapsar (Şen, 2012).

Örgütün etkililiğini arttırmayı amaçlayan bir plan şu ilkelere uygun olmalıdır

- Yapılan planlar ve sonuçları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlamalıdır.
- Alınacak kararların planlanması yapılmalıdır, diğer türlü plansız yapılan eylemler kontrol edilemez
- Planlama yöneticinin görevidir
- Planlama yöneticinin moralini yükselten bir eylemdir
- Planlama, gerçekleştirilecek eylemlerin sonucunu kestirebilecek kadar bir süreci kapsamalıdır

Planlar çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır

-Yönetici planın uygulanmasını kontrol edebilmelidir ve gerektiği yerde planda değişiklikler yapabilmelidir. (Şen, 2012).

Yönetmek; bir bakıma ileriye bakmak demektir. Bu nedenle; her tür örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de, geleceğe yönelik yordamalarda bulunmak, eğitim gibi ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Yordamak; gelecekteki durumları, sorunları saptamak ve bunlar için önemler geliştirmektir. Başka bir deyişle; gelecekte örgütte yer alacak etkinlikler, yönetim tarafından önceden belirlenmelidir. Bu belirleme işinin tümü planlama olarak adlandırılır. Böylece; yönetici, gelecekte örgütünde olup bitecekleri planlama durumundadır (Fırat, 2013).

### **2.1.1.3. Örgütlenme**

Yönetim süreci olarak örgütlenme, planlamayı dikkate alarak işlerin bölümlenmesi, birimlerin birbiriyle bağlantısı, ilişkilerin belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve hepsine birden işlerlik kazandırılmasıdır (Fırat, 2013). Yapılan planların etkili bir şekilde yürütülmesi için yapılan çalışmaların tamamına örgütlenme denir (Şen, 2012).

Örgütlenme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarşik yapının kurulması, buna uygun yetki yapmasının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır (Fırat, 2013).

Yöneticiler, hedeflerini hazırlayıp, uygulanabilir bir plan ortaya koyduktan sonra planı hayata geçirebilmek için gerekli olan beşeri ve diğer kaynakları örgütlemek zorundadır. Yeni bir örgüt yapısı oluşturmak ve aynı zamanda örgüt içi dengeleri dikkate almak yöneticinin yapması gereken en zor işlerden biridir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için, örgütün yapacağı işleri belirlemesi ve bu işler için gereken insan ve madde kaynaklarını sağlaması gerekir. Örgüt çalışanlarının amaçları gerçekleştirmek için yeteneklerini ve enerjilerini etkili ve uyumlu olarak kullanmaları beklenir (Şen, 2012).

Yönetim süreci olarak örgütlenmede işlerin bölümlenmesi, birimlerin birbiriyle bağlantısı, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi yer alır. Örgütlenme, yetki ve sorumluluk sınırlarının saptanmasına, emirlerin nasıl bir yön izleyeceğinin belirlenmesine ve yöneticinin yönetim işlerini kolayca yürütmesi içinse yardım eder.

Örgütlenme ile ast-üst ilişkisi ve yetkileri açıklık kazanır. Bu açıklığın ortaya çıkması ile verimlilik ve düzenlilik sağlanır (Fırat, 2013).

#### **2.1.1.4. İletişim**

İletişim kaynak ve alıcı arasında mesaj gönderme ve mesajı anlayıp birbirini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. İletişim süreci, kişiler arasında ilişkileri geliştirmek, örgütte haberleşme ağını kurmak ve etkili koordinasyonu sağlamak amacıyla kullanılır. Kişiler arası iletişim sadece örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi değil, kişilerin birbirlerini tanımalarını ve anlamalarını da sağlar. Ortak bir amaç için çalışan bireylerin birbirlerini yakından tanınması ve anlaması önemlidir (Şen, 2012).

Bireylerarası haberleşme bilgi, duygu ve fikirlerin bir şahıstan diğer bir şahsa aktarma sürecidir. Fakat bu imkanın meydana gelebilmesi için muhakkak bireyler arası sağlanan ilişkinin tesis edilmesine ihtiyaç vardır. Şu halde, haberleşme bireyleri birbirine kaynaştıran ve onların toplumsal bir grup şeklinde ve düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bazen bu bağ iki insanı birbirine yakınlıktırıldığı gibi, bazen de uzaklaştırıcı bir rol üstlendiği yadsınamaz bir gerçektir. Eğer etkili bir grup çalışması isteniyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında duygu, fikir ve bilgilerin karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Fırat, 2013).

Karar verme, planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme, güdüleme, denetim vb. tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim süreci yatmaktadır. İletişim olmadan, her hangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin yapılması gerçekleştirilemez. Etkili bir iletişime dayanan eşgüdümleme yoluyla, ortak bir anlayış geliştirilerek, örgütteki birimler birbirine bağlıdır. İletişim; insan ilişkilerinin ve güdülemenin can damarıdır (Fırat, 2013).

#### **2.1.1.5. Etkileme**

Yönetim süreçlerinden bir diğeri de etkilemedir. Etkileme bir kişinin başka bir kişi veya nesne üzerinde yaptığı eylemdir. Yöneticinin görevi, çalışanlarının eylemlerine yön vermektir. Bu sebepten, yönetici çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Yöneticinin görevi örgüt çalışanlarına belli direktifler vermenin yanında onların yaratıcılık ve yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına yardım eder. Etkileme örgüt çalışanlarının, istenilen işi yapmaları için

onların güdülenmesidir. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için çeşitli yollara başvururlar. En sık kullanılan ancak günümüzde etkinliğini kaybeden etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır (Şen, 2012).

#### **2.1.1.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Eşgüdümleme, örgütün kaynaştırılıp bütünleşen güçlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birbirine uyumlu olarak işletip yöneltme sürecidir. Planlama örgütün girdilerini sağlamayı, kullanmayı; örgütleme bu girdilerin kaynaştırılıp bütünleştirilmesini kapsamaktadır. Eşgüdümleme ise bu güçlerin birbirine uyumlu olarak çalıştırılması, yönlendirilmesidir (Fırat, 2013). Eşgüdümleme farklı birimlerdeki örgüt faaliyetlerinin çalışanlar tarafından örgütün amaçları doğrultusunda birleştirilmesidir. Eşgüdümleme, örgüt birimlerinin ve çalışanların yaptıkları çalışmalardan haberdar olmalarının sağlanmasıdır. Örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesidir. Son olarak eşgüdümleme değişik birim ve personel çalışmalarının bir bütün içerisinde yürütülmesidir (Şen, 2012). Koordinasyon en kısa biçimde, bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Fırat, 2013). Eşgüdümleme kolektif bir çalışma sistemi ve organizasyonu olarak ifade edilebilir. Kısaca hedefler, faaliyetler, kurumlar ve insanlar arasında işbirliği ve uyumun tesis edilmesidir.

#### **2.1.1.7. Güdüleme (Motivasyon)**

Bütün örgütlerde, bireylerin tutum, davranış ve ilişkileri, onların bakış açılarını farklılaştırarak davranışlarına yön verme, onları, işlerindeki performansını yükselterek vazifelerini hakkıyla ifa eder hale getirme kısaca insan ilişkileri ve güdüleme tarihinin her döneminde insanları yönetme konumunda bulunan kişilerin ilgisini çekmektedir.

Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamlılığını temin eden olgular topluluğu olarak da açıklanabilmektedir. İnsanın kendisini hedefleri doğrultusunda hazırlaması olağandır. Fakat örgütsel hedeflere odaklanması pek de doğal değildir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere örgütte çalışan personelin yaptıkları işe motive edilmesi oldukça önemlidir, kişinin kurumsal hedefler olduğu



doğrultusunda motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edinimler istenen boyutta gerçekleştirilemeyecektir (Fırat, 2013).

Yönetici açısından işgörenin motivasyonu, işgörenin işini elden geldiğince istekli ve benimseyerek ifa etmesidir. Fakat yönetici, işgöreni hedefler ışığında hareket etmesi için nasıl güdülemeli? Bu soru için aklımıza gelen cevap motivasyonun da tanımı olacaktır. Şöyle ki, işgören belirli bir amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün gayretini, deneyimini ve yeteneğini isteyerek sarf ediyorsa bu durumda bir motivasyon söz konusudur (Fırat, 2013).

#### **2.1.1.8. Denetleme- Değerlendirme**

Örgütlerde denetimin amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi güvenceye almaktır. Yönetmenler örgütte yapılan eylemlerin, işlemlerin, örgütün amaçlarını doğrultusunda yapılıp yapılmadığını bilmek zorundadır. Çünkü, bir örgütte yapılan eylemlerin, işlemlerin örgütsel amaçlarının doğrultusundan sapması, örgütü etkisizleştirerek örgütün yaşamasını tehlikeye sokar. Bu yüzden denetleme, yönetmenlerin temel görevlerindedir. Denetlemenin yönetim sürecinde yer almasının nedeni budur (Fırat, 2013).

Değerlendirme alınan kararın, yapılan planın, örgütlenmenin, iletişim ve eşgüdümün ne denli yarar sağladığını ortaya çıkarma sürecidir. Yönetimde değerlendirme yapılanla yapılması gerekenin, olanla olması gerekenin arasındaki farkı ortaya çıkarmak, daha doğrusu belirlenen amacın gerçekleştirme oranını ve bu orana etki yapan etmenleri belirlemek için yapılır.

Denetleme; örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bunu sonucun değerlendirilmesi izler. Bu anlamda denetleme, örgüt amaçlarına uygunluğun ölçülmesidir. Taylor'un öncülük ettiği klasik yönetim görüşlerine göre, denetim, insan doğasının bir gereğidir. Her ne kadar; çağdaş yönetim anlayışında, insanların dıştan bir denetime gereksinme duymadan, kendi kendilerini denetleyip yönlendirebilecekleri anlayışı gelişmişse de, denetim önemli bir yönetim süreci olma özelliğini yitirmemiştir (Fırat, 2013).

### **2.1.2. Okulu yönetme biçimleri**

Geçmişten bu yana yönetim alanında elde edilen bilimsel bilgiler, örgüt ve yönetim kurullarının yanı sıra yönetmenin davranışlarının yanı sıra yönetmenin davranışlarını da sınıflayan yönetsel davranış kuramlarını oluşturmuştur. Bir okul ne denli iyi kurulursa kurulsun, yönetmenin yönetim biçimi, işgörenleri etkileyerek örgütün öğretme, öğrenme ve çalışma ortamını değişikliğe uğratar. (Fırat, 2013).

Yönetim biçimi, yönetenlerin, yönetilenlerin ve yönetsel ortamın doğurgusudur. Her yöneticinin yönetim görüşünden kaynaklanan inancına, etkilendiği yönetim kuramına ve kişilik özelliklerine dayalı olarak örgütünde sergilediği kendine özgü yönetsel davranışları vardır. Çoğunlukla yöneticinin yönetsel davranışı, yönetilenlerin davranışına baskın çıkarak, örgütün yönetsel değerlerini değişime uğratar (Şahin, 2012).

Yönetim biçimi, yöneticinin amaçları gerçekleştirirken görev davranışı ile çalışanlarla kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu davranış örüntüsüdür. Yönetim biçimi kişiseldir, yöneticiden yöneticiye değişir. Örgütlerde değişik yönetim biçimleri uygulanmaktadır. Bunları beş başlık altında sayabiliriz. Otokratik yönetimden demokratik yönetime doğru sıralarsak; yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başboş yönetim biçimleridir. (Şen, 2012).

Yönetim biçimlerini yöneticinin yeterliliklerinden, rollerinden, değer yargılarından bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Örgütün yönetim biçimi işgörenin örgütsel davranışına doğrudan etkide bulunur. Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Yöneticilerin insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler, yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim biçimlerini oluşturur. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri güdülemek, yetkilerini kullanmak için takındığı tutuma, örgüte ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır (Şahin, 2012).

#### **2.1.2.1. Yetkeci yönetim**

Yetkeci yönetimini benimseyen birey, kural olarak tek adam yönetimine inanır. Karar verirken tek davranır ve kimseyi işine karıştırmaz; emirlerinin sebeplerini ise

dilerse eğer astlarına açıklayabilir (Yalçın, 2009). Yetkeci yöneticinin yetke kullanma biçimi, çoğunlukla korku salmaya dayanır. Astlarının yapmasını istemediği işlem ve eylemleri gösteren farklı notlar hazırlar, bunlar için nasıl bir karşılık verileceğini tek tek gösterir. Kimi kez olağanüstü eylem ve işlemler için ödül de koyar. Astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır. (Şahin, 2012).

Yetkeci yöneticiye göre, yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmeli ve geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Ayrıca bu yönetici astlarını başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanır ve genellikle de başarıyı görmezlikten gelmektedir (Yalçın, 2009).

Yetkeci yöneticiye göre yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmelidir. Bu yönetici astlarını başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanır ve başarıyı da görmezden gelir. Yetkeci yönetimi kullanan yönetici astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır. Yöneticinin etkileme ve özendirme aracı, genellikle gözdağı ve cezadır. Cezası da genellikle ücret kesimidir. Yetkeci yönetici örgütün amaçları ile ilgili karar alırken kimseye sormaz. Genelde astlarının düşüncelerine önem vermez. (Şen, 2012).

Yetkeci yönetimde, okul yönetmeninin yönetsel erkinin dayanağı, daha çok yasalar ve makamdır. Yetkeci yönetimin temel görüşüne göre yönetmen, üstün adam olduğu için yönetime getirilmiştir. Bu görüşe göre yönetmenin astlarının üstünde kişilik ve uzmanlık erkinin olacağı da varsayılır. Yine bu görüşe göre işlerinden kaytarma, kaçma eğilimleri yüksek olduğundan yönetmence sıkı bir biçimde denetlemeleri gerekir. Yetkeci yönetime göre, eğitim işgörenleri doğal olarak en düşük düzeyde çalıştıkları için en düşük ücreti almalıdırlar. İşe alma, işten atma, ücret yükseltme, ücret kesme gibi kararları verme yönetmenin hakkıdır (Fırat, 2013). Yetkeci yönetici güdüleme, etkileme ve özendirme aracı, çoğunlukla, gözdağı ve cezadır. Paraya çok önem verdiği için cezaları genellikle ücret kesimi biçiminde olur. Yetkeci yönetici, cezalandırmak istemediği astlarını, iyilik yaparak borçlandırmaya, bu borcu da kendine itaate dönüştürmeye çalışır. Üretimi artırmak için iş görenler arasında bireysel yarışma açmaya özen gösterir (Şahin, 2012).

Yetkeci yönetimi benimseyen yöneticilerin beraber çalıştığı öğretmenler çok iyi performans sağlıyor gibi görünmeye çalışıp, göz boyayıcı ve aldatıcı davranışlar sergilediği görülebilir. Yetkeci yönetimin uygulandığı ortamlarda öğretmenin herhangi bir idare makamına uygun görülme ölçütü, emirlere şartsız uyması; öncelik

üstlerine karşı uysal olması; üstlerinin bakış açılarını abartılı şekilde beğenme eğilimi; okula erken gelip çıkışta daha geç çıkması; rapor ve izin işlemlerine bulaşmaması; konuşmaktan çok susmayı bilmesi gibi yönetsel davranışlardır.

### **2.1.2.2. Koruyucu yönetim**

1930'lu yıllarda insan ilişkileri akımının etkisiyle örgütlerde, iş görenlere daha insancıl davranılması yaygınlaşmaya başladı, iş görenlerle iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme görüşü, koruyucu yönetim biçimini ortaya çıkarttı. Bu yönetim biçiminde iş görenlerin fizyolojik gereksinmelerini karşılamış olduğu varsayımından hareketle, insanların güvenlik gereksinmelerine yöneleceği varsayılmaktadır (Yalçın, 2009). Koruyucu yönetim biçimi, yönetimde insan ilişkileri kuramının ürünüdür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların güvende olmasının, işten doyumunun sağlanması gerektiği düşüncesine dayanır (Şen, 2012). Koruyucu yönetim, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinden daha çok, eğitim personellerinin okulca sağlanabilecek gereksinmelerini karşılamayı ön plana alır. Bu tür yönetime koruyuculuk sıfatı, bu niteliğinden gelir. Koruyucu yönetime göre, eğitim personellerine hakkı olan ödemeler, toplumsal hakları, iş güvencesi tam olarak verilmelidir. Verimliliğin artırılması için personeller, parasal ödüllerle özendirilmelidir. Koruyucu yönetim, personele sağladığı ekonomik yararlarla onun okula bağlanacağını, böylece gücünü okulun amaçlarını gerçekleştirmek için harcamaktan çekinmeyeceğini varsayar. Ama insanın, sağladığı ekonomik yararlarla karşılık kendini bir örgüte ne derecede adayacağı tartışma konusudur (Fırat, 2013).

Koruyucu yönetici, iş görenlerle iyi ilişkiler kurması yönünden toplumsal insan, çoğu zaman duygularıyla davrandığı için duygusal insan, kimi zamanda işi, iş görenlerin istencine bıraktığı içinde yönetici özellikleri gösterir. Koruyucu yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Koruyucu yönetici, işbirliği yapmadaki becerikliliği, kural koyma ve kurallara uymadaki ustalığı ile toplumsallaşmış bir kişidir (Yalçın, 2009). Koruyucu yönetime göre eğitim çalışanın verimliliğini artırmak için şunlar yapılmalıdır: Çalışanın, yaptığı işten doyum elde etmesi sağlanmalıdır. Çalışan, düş kırıklığından, zorlanmalardan, kavgacı tutumundan sıyrılıp güvene kavuşturulmalıdır. Çalışanın, gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam hazırlanmalıdır.

İşgörenin, bilişsel gücünden yönetim için yararlanma yolları aranmalıdır (Fırat, 2013). Koruyucu yönetici, personelle olumlu iletişim sağlaması yönünden, sosyal bir kişi, duygularıyla hareket ettiği için duygusal bir kişidir. Koruyucu yöneticinin en büyük kozu ekonomik kaynaklıdır. Bu kaynaklara verdiği ödüller ve hediyelerde bile eklenebilir. Koruyucu yönetici, kolektif çalışmada, kural koymada ve kuralları uygulamada etkili bir yöneticidir.

Bu yönetim biçiminde yönetici, göze hoş görünmekten öte, personeline sağladığı finansal rahatlık ile örgüte bağlamayı; bu şekilde onun bütün çabasını örgütün kalkınması ve büyümesi için sarfetmesini amaçlamaktadır.

### **2.1.2.3. Destekçi yönetim**

Destekçi yönetim biçimi, 1950'li yıllarda Likert'in araştırmalarından yararlanılarak ortaya çıkıp yayılmaya başlamıştır. Davranış bilimlerinin ve yaşam biçimi olarak demokrasinin gelişmesi, örgütlerde destekçi yönetim biçiminin benimsenmesine yol açmıştır. İşgörenlerin yüksek düzey gereksinimlerinin karşılanmasını ve yönetime katılmasını hedefleyen destekçi yönetim biçimi, yönetimi işgörelere destek hizmeti; yönetmeni de örgütsel önder olarak görme ilkesine dayanmaktadır (Şahin, 2012).

Destekçi yönetime göre, eğer bir eğitim işgöreninin kendine verdiği değere, öneme ilişkin duyguları gelişirse, onun örgüte yapacağı katkı da artar. Bunun için eğitim işgörenin özgeçmişini, geliştirdiği değerleri, örgütten beklentilerini, eğitime ilişkin deneyimlerini iyi tanımalı ve duygularını geliştirirken bunları kullanmalıdır. Eğitim işgöreninin kendine ilişkin duygularının geliştirilmesinde uygulanacak yöntem önderliktir. Eğitim işgörenine verimliliğini artırmada, yapılacak önderlik, ona yetki kullanmak ve ekonomik yararlar sağlamaktan daha etkilidir (Fırat, 2013).

Yönetici, örgütsel liderlik özelliklerini gösterir. Böyle bir yönetici, girişimci örgütçü ve etkin bir liderdir. Destekçi yöneticinin erk kaynağı, örgütsel liderliğidir. Örgütsel liderin erk kaynağı ise, astlarının kabul alanıdır. Yöneticinin kişilik özellikleri, yönetimde ve üretimde uzmanlığı, doğal olarak, işgörenlerin lidere yapma ve yaptırma hakkı vermelerine neden olur. Destekçi yönetici işgörelere eşit davranır, kişiler ve gruplar arası ilişkilere özen gösterir, arkadaştır (Yalçın, 2009). Yönetici işgörelere önemli ölçüde güvenir, onların sorumluluk almaya hazır olduklarını, örgütsel amaçlar için çalışacaklarını ve kendilerini geliştireceklerini bilir. Yönetici,

işbölümünü ve görev tanımlarını gerektiğinde esnetilebilecek ve değiştirilebilecek şekilde iş görenlerle birlikte kararlaştırır (Şen, 2012).

Eğitim kurumlarında destekçi yönetim anlayışının, koruyucu ve yetkeci yönetim anlayışına göre daha etkili olacağı kabul edilmektedir. Okul personelinin öğrenim ve deneyim seviyesinin nitelikli olması da destekçi yönetim anlayışına daha uygundur.

#### **2.1.2.4. Birlikçi yönetim**

Yüksek düzeyde akademik ve uzman personeli çalıştıran örgütlerin artması ve bu örgütlerin yönetimi için arayışların artması 1970'li yıllardan sonra Birlikçi Yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Birlikçi yönetim, işgörenlerin özdenetimine, özyönetimine dayanan; mesleksel coşkularla öz gerçekleştirme gereksinimlerini sağlayan; karşılıklı katkılarıyla takım çalışmaları yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir (Yalçın, 2009). Birlikçi yönetici girişimci, savaşımci ve yüklenici örgütsel bir liderdir. Kendini sürekli yenilemeye çalışan kendini gerçekleştirmiş bir yöneticidir. Yöneticinin erk kaynağı, yönetim konularındaki uzmanlığı ve örgütsel önderliğidir. Birlikçi yönetici yasal ve makam erkini kullanmaz. Kendisini işgörenlerle eşit tutar. Birlikçi yönetici işgörenleri güdülemek ve özendirmek için girişimde bulunmaz. Başarının en yüksek güdüleme, etkilenme ve özendirme aracı olduğuna inanır (Şen, 2012).

Birlikçi yönetimin başarısı, çalışanların birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılara ve işi başarmanın verdiği yüksek doyuma bağlıdır. Bu yönetimde her çalışanın kendini denetlemekte ve yönetmekte yetkin olması gerekir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğa ulaşan çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye de ihtiyacı olmaz. Birlikçi yönetimde çalışanların, alt düzeyde ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir. Bu ihtiyaçları karşılandığında, çalışanların mesleksel coşkuya ulaştığı zaman, işinde yaratıcılığı ve örgütüne yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artar (Fırat, 2013).

Birlikçi yönetici, yapılacak işleri işgörenlerin önüne serer; işbölümünün işgörenlerce yapılması için onlara kılavuzluk yapar. Örgütün işlerinin çoğunluğu takımlarla yapılır. Takım başkanları takım üyelerince seçilir. Örgütün iş akımı, çoğunlukla takım başkanı ya da yöneticilerince; günlük ve destek hizmetlerinin iş akımı, yönetici tarafından ya da uzmanlar tarafından belirlenir (Şahin, 2012).

Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayanır. Üzerinde çalışılan işin niteliğe göre takım içinden bir üye yönetmen olur. Örgütün başında bir atanmış yönetmen bulunabilir; ama proje üzerinde çalışanlar, takım çalışmasının gereği olan özgür ortamı sağlamak için takım önderini kendi aralarından seçmelidirler (Fırat, 2013). Gerek seçilmiş gerekse atanmış yönetici olsun, okul yöneticisinin sorumluluğu, personele pozitif bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bunu sağlamak için resmi iş zorluklarını kaldırmak; personellerin ihtiyaçlarını karşılamayı kolaylaştırmak; mümkün oldukça onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlarını çözmek yöneticinin sorumluluğu ve görevidir.

Birlikçi yönetsel davranış kuramı örgütlerde bilim ve meslek adamlarının çoğalması sonucu ortaya çıkmış bir kuramdır. Bilim ve meslek adamlarının örgütlerde bağımsız çalışma istekleri, düşünsel uzmanlıkları, meslek örgütleri, özyönetim sorumlulukları gibi özellikleri, yöneticiyi daha değişik bir yönetim biçimine zorlamıştır. Birlikçi yönetim, destekçi yaklaşımın daha geliştirilmiş, genişletilmiş bir biçimidir (Şahin, 2012).

#### **2.1.2.5. Başboş yönetim**

Başboş yönetim, bir örgütün yetke yapısında en üst makamda ya da üst makamlarında oturan kişinin ya da kişilerin yetkelerini kullanmamalarından ortaya çıkar. Bu kişi ya da kişiler, yönetici olarak yasal, makam, uzmanlık ve kişilik yetkilerini işe koşmazlar (Şahin, 2012). Başboş yönetim biçiminde yönetici işgörenleri güdülemek, etkilemek ya da özendirmek için hiçbir girişimde bulunmaz. Başboş yöneticinin yapıyı kurma, görev ve ilişki davranışları yüzeyseldir. İşbölümünün, görev tanımlarının, iş akımının yapılması alt birim yöneticilere bırakılmıştır. Yönetici onların verdiği kararları onaylar. Örgütün yenileştirilmesi için çaba göstermezler (Şen, 2012).

Başboş yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir. Ama bu tür bir yönetime birçok okulda rastlanır. Başboş yönetim, yönetmenin yönetsel erkini kullanmamasından ortaya çıkar. Yönetmen yasal, makam, uzmanlık ve kişilik yetkilerini işe koşmaz, bunlardan vazgeçer. Yönetsel erki kullanmama, değişik nedenlerden ortaya çıkabilir: Okulda yabancılaşma, küsme; yetke kullanmaktan dahi

çekinme, korkma; yönetimde yetersizlik; yönetsel erki kullanmaya gerek görmeme ya da inanmama bunlardandır (Fırat, 2013). Başıboş yönetimde iş görenler dışarıdan bakanlar için çalışıyormuş gibi görünür; oysa örgütün amaçlarına iş görenlerin katkısı yok denecek kadar azdır. Yönetici işgörenlere karışmaz ve örgüt içi sorunlardan uzak durur (Yalçın, 2009).

Yönetici personellerinin iş doyumunu almalarını umursamamaktadır. Genelde bunun sebebi yöneticinin de iş doyumunu almadığı varsayılabilir. Yönetici örgütte meydana gelen olumsuzlukları ortadan kaldırmak için herhangi bir adım atmaz. Bu sorunlar ya devam eder ya da zamanla kendiliğinden ortadan kalkar. Personel planlanmış bir sistemle değil diğer personellerden örnek alarak kendilerini yetiştirirler. Bu yönetim biçimi etkili bir yönetim gösteremeyen örgütlerde ortaya çıkar ve yöneticilerin yetkilerini kullanmamalarından kaynaklanır.

## **2.2. Değerler**

Değerin ve değerlerin tanımlanmasında çok çeşitli ve farklı bakış yönleri bulunmaktadır. Değişik bilim dalları arasında değerler çok farklı biçimlerde incelenmiştir. Bu farklı bakış açılarından dolayı değer ve değerlerle alakalı kabul edilen tek bir tanım vermek değil de birtakım çeşitli tanımlara yer vermek daha isabetli olacaktır.

Değer kavramının tanımı literatürde; “herhangi bir şeyin önemini saptamaya çalışan ölçü; bir şeyin maddiyat ile değerlendirilen karşılığı, paha; fazlaca ve faydalı nitelik; bireyin arzulayan, gereksinim duyan bir yapıda bulunan madde ile bağlantısında oluşan şey; bir değişkenin veya belirsizliğin rakam ve sembollerle ifade edilmesi” şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2010).

İlk defa Znaniecki tarafından toplumsal bilimlere hediye edilen değer kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “kudretli olmak” sözcüğüyle eş değer “valere” kökünden türetilmiştir (Aydın, 2003). İnsanın ihtiyaç duyan, isteyen, amaç edinen bir varlık olarak eşyayla gerçekleştirdiği bağlantıda ortaya çıkan veya beliren olguya değer denir (Kıllıoğlu, 1991). Bir başka tanımda değerler; bir toplumun olması gereken ideal ve hedefleri olarak tanımlanmıştır (Canatan, 2004)



Değer, topluluğun içinde var olan tüm kişilerin doğru olduğu var sayılan normlar olup, farklılaşması yıllar sürecek, kitlelerin bireylerinden gerçekleştirmesini talep ettiği davranış ve uygulamalardır (Erkuş, 2012).

Toplumlarda yaşamlarını sürdüren bireylerin kendilerini ve başkalarını değerlendirirken kullandıkları belli ölçütleri bulunmaktadır. Kendilerinin, başkalarından ne kadar iyi, ahlaklı, dürüst, başarılı, itaatkar, arkadaş canlısı vb. olduğunu ya da olmadığını veya başkalarında bu sayılan özelliklerden hangisi ya da hangilerinin bulunup bulunmadığını belirleyen ölçütler bulunmaktadır. İşte bu ölçütlere değer adı verilmektedir. (Ersoy, 2006)

Değerler, belli durum ve şartlara bağlı kalınmaksızın, arzu edilen yararlı görülen ve beğenilen şeyleri gösteren kıstaslardır. Cemiyet ve grup üyeleri tarafından paylaşılmış, ciddiye alınmış, duyguları da içeren zihni kavramlar olarak değerler, bütün kültür ve cemiyete anlam verirler (Tezcan, 1974). Gündelik hayatımızda değer kelimesini bir şeyin önemini, yararlılığını ve kıymetini belirlemek için kullanırız. Bundan dolayı değerın sözlük anlamı: kıymet, paha, bir şeyin karşılığı, bir nesneyi işe yarar, aranır, arzulanır, sevilir kılan şey (Şahin, 2013) olarak tanımlanmaktadır.

Sosyolojik bağlamda değer “bir halk kitlesinin ya da toplumun kendi işleyiş, birlik ve varlığının sürekliliğini sağlamak ve devam ettirmek üzere bu toplumu oluşturan bireylerin büyük bir kısmı tarafından objektif ve gerekli oldukları var sayılan; bunların kolektif düşünce, duygu, gaye ve çıkarlarını gösteren genelleştirilmiş temel ahlaki kural veya inançlar” olarak tanımlanmaktadır (Tanıt, 2007).

Değerler, insanların duygu ve düşünceleri ile, hal hareket ve yapıtlarında birer dayanak olarak oluşurlar ve toplumsal birlikteliğin vazgeçilmez bir parçasını meydana getirirler. İnsanlar birlikte oldukları ortamın ve kültürün değerlerini büyük oranda kabul edip bunları seçme ve değerlendirilmesinde birer dayanak olacak şekilde kullanarak daha hakkaniyetli, daha gerçekçi veya daha iyi gibi genel kanaata ulaşma imkanı bulur (Biçer, 2013).

Davranışlara yön vererek onları yargılayıp değerlendirmemizi sağlayan değer kavramı, bireyin önemli gördüğü şeyleri tanımlayarak istek ve tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösteren, belli bir durumu diğerine tercih etme eğilimidir (Tanıt, 2007).

Yaşamımızı belirleyen, sorumluluk bilincine varmamızı sağlayan yalnızca insanda bulunan değerler, çok genel ve soyut birtakım ölçülerden oluştuğundan dolayı, sonsuz denebilecek yaşantı durumlarına uygun olarak, sonsuz bir içeriğe sahiptir (Yapıcıkardeşler, 2007).

Değerlerin, tüm felsefe tarihi boyunca öznelci ve nesnelci bakış açılarına göre farklı sınıflamalara tâbi tutulduğu görülür: (i) Hazcı (hedonist) değerler (olumlu: haz; olumsuz: acı), (ii) Bilimsel değerler veya bilgisel değerleri (olumlu: doğru; olumsuz: yanlış), (iii) Ahlâkî değerler (olumlu: iyi; olumsuz: kötü), (iv) Estetik değerler (olumlu: güzel; olumsuz: çirkin), (v) Dinsel değerler (olumlu: sevap; olumsuz: günah) (Lalek, 2007).

Değer kısaca; hangi davranışların manevi, objektif, iyi ve güzel; hangi davranışların da bunların dışında olduğuna dair kabullendiğimiz algılarımızdır. Değerler tutum ve davranışlarımıza öncülük eder, hareketlerimizi, kararlarımızı, kısa ve uzun vadeli hedeflerimizi daha üst hedeflere ulaştırarak sonuç olarak nasıl davranmamız, nasıl olmamız gerektiğini bize söyler (Hökelekli, 2006).

Değerler insan davranışlarının incelenmesinde ve açıklanmasında, bir davranış biçimini diğerine tercih etmede önemli bir yere sahiptirler (Sarı, 2005). Bütün davranış örüntülerimiz değerlerle bağdaştırılabileceğinden ekonomiden eğitime, ilahiyat biliminden felsefe akımlarına, tüm bilim dalları değerlerle bir yerde örtüşmektedir. Esas şekilde değerler, tutumlar ve inanç sistemiyle değerlendirilse de hem tutumlardan hem de inançlardan çok daha ayrıntılıdır.

Değerler normlara göre daha soyut olup bize iyi ve kötü hakkında fikir veren ideal düşüncelerdir. Bu bakımdan değerleri toplumun olması gereken idealleri ve hedefleri olarak görmek mümkündür. Değerler yargılar ve davranışların ilham kaynağıdır. Normlar ise, değerleri yasama geçirmemize imkân tanıyan somut kurallardır. Dolayısıyla değerler birincil, normlar ise ikincildir. Yani normlar değerlerden türemektedir (Canatan, 2004).

Değerler, insanları ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya götüren, bütünleştiren öğelerdir. Tüm çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları birbiriyle paylaşma gereksinimi hissetmektedirler. Böylece kolektif hareket etme davranışına bağlı olarak

çalışanların ilkelerine ve sahip olduğu özelliklerine duyarlı olunması yani örgütlerin değerleri göz önüne alarak yönetilmesi gerekmektedir (Ateş, 2013).

Genellikle insanlar, çevre ve aile ortamında değerlerin öğretildiğine ve geliştiğine inanır. Geçmiş zamandan günümüze aile yapımızı değerlendirdiğimizde, babanın ağırlığı olduğu aile yapısında değerlere önem verilmiş ve toplumumuzda yerini almıştır. Toplumumuzda çeşitli değerler çocuklara aileleri kanalıyla öğretilmiştir. Bugün ise, ailelerde farklılaşma meydana gelmektedir. Günümüzde anneler ekonomik hayata girdiğinden, okuldan eve dönen çocuklar annelerini evde bulamamaktadır ve bunun sonucu olarak dağılan ve parçalanmış ailelerin değer durumları kötüye gitmektedir. Babanın gün boyu çalışması ve annenin de evde olmaması ailelerin paylaşımını azaltarak birlikte parçalanmasına sebebiyet sağlamaktadır. Yaşamımızı yönlendiren ve temsil eden değer, yaşamımızda bir farklılık oluşturup, anlam kazandırır. Bu küçük örnekten yola çıkarak değer eğitiminin topluma nasıl mal olduğunu gözler önüne serebiliriz. Toplumun tüm kesiminde değerlerin çeşitli etkilerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde görmekteyiz.

Toplumumuzun mutlu ve sağlıklı bulunması insanların yalnızca zekâ seviyesine bağlı olmamaktadır. Bununla birlikte toplulukları meydana getiren bireylerin kişilik yapıları ve ahlaki değerleriyle de yakından ilgilidir. Eğitimde değer eğitimi önemli bir yere sahiptir. Aile fertleri insani değerlerin giderek yozlaşmasından, insanların birbirlerine saygısız yaklaşımlarından, iletişim sınırlarının zorlanmasından, insanların çevresindekilere kaba davranmasından rahatsız olmaktadır. Aileler bu sorunların çaresini nitelikli bir değerler eğitiminden geçtiğine inanmaktadır. Bunun sonucunda; herhangi bir değeri olmayan toplum, çok kuvvetli olan kontrol mekanizmasını kaybetmiş olmaktadır.

Değerler, toplumun sosyo-kültürel öğelerine anlam veren en önemli ölçütlerdir. Bu sebeple, topluma ait olan bir kişi ve bu kişinin davranış örüntüleri sosyolojik araştırmaların temel noktasını meydana getirirler. Kültürel değerleri yok sayan her tutum ve davranış, var olan toplumsal devamlılığı kavramaktan ve izah etmekten uzak bulunacaktır (Biçer, 2013).

Değerler yalnızca bireyleri ilgilendiren bir olgu olmayıp aynı zamanda örgütsel yapıyı da etkileyen önemli bir olgudur. Örgütsel düzeyde değerler, kolektif çalışma kültürünün gözlemlenebilir bir yapısı olarak kavramlaştırılmıştır.

Bir örgütün varlık, birlik, işleyiş ve devamının sağlayıcısı olarak görülen, teşvik gören, korunan inançları değerlerdir. O kurumda kavramlara yüklenen anlamlar, temel bakış açıları ve temel ilkelerin kaynağıdır. Kendi aralarında bir inanç sistemi oluşturan değerler, bireylerin ve grupların duygu, düşünce, davranış ve kararlarına yön verirler (Fidan, 2013)

Değerler, örgütün kimliğini oluşturmakta, çalışanlara, görev ve ait olma duygusu temin etmek ve idarecilerin davranışlarına kaynaklık teşkil etmektedir. Kurumsal bir anlamda değerler kurum çalışanlarının değişik roller, nesnelere, durumlar ve bireyler hakkındaki yargılardır. Değerler örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır. Değerler kurumu izah etmekte, hedef ve ilkelerini belirlemekte ve başarı dayanaklarının merkezini sağlamaktadır. Kısaca değerler, örgütsel kanunları açıklayan, örgüt elemanlarının işleyişlerini derleyen sağlam göstergelerdir. Bu açıdan bakıldığında yönetici pozisyonunda olan kişilerin tutum ve davranışları, kişisel özelliklerinin etkisi altındadır. Finansal değerlere odaklanmış bir idareci, idare ettiği kurumun gelişmesinin vurgusunu yaparken, sosyal olguları benimseyen idareci ise, örgütün büyümesinden çok, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkarmaktadır (Baysal, 2013).

Yönetici rolündeki insanların, eğitimcilerin ya da erkin işleyişini şekillendiren sadece değerler olmamaktadır. Yalnız değerler, idarecilerin kararlarının ve emirlerinin en önemli şekillendiricilerindedir. Buna paralel olarak insanların tercihlerinin, kararlarının, tutumlarının, toplumsal iletişiminin kısaca bütün davranışlarının arka planında değerler vardır.

### **2.2.1. Değerlerin sınıflandırılması**

Değerlerin tanımlanması konusunda yaşanan güçlük değerlerin sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Çünkü gerek değerlerin tanımlanması, gerek temel değerlerin hangileri olduğunun belirlenmesi gerekse değerlerin sınıflandırılması konusunda çok farklı görüşler bulunmaktadır. Fichter'e (1996) göre sosyolojik anlamda "toplumsal değerler bireysel değerler", ahlaki anlamda "etik olan-olmayan değerler" den bahsedilmektedir. Değerler, "genel veya özel", "sürekli veya geçici" oluşlarına, zorlayıcılık derecelerine ve işlevlerine göre de sınıflandırılmaktadır (Akt. Yılmaz, 2006)

Değerler, geçmiş yıllarda yapılan araştırmalarda türlerine gruplandırılarak incelenmiştir. Tanıt (2007) değer çeşitlerini; kuramsal, estetik, pratik, dinsel ve güç olarak altı kategoride toplamıştır. Bunlar:

- Kuramsal; emprisizm, kritisizm ve rasyonelliğe yönelik olmak,
- Estetik; haz kaynağı olarak biçim, uyum ve simetriğe öncelik tanımak,
- Pratik; uygulanabilirliği ve gerçekliği olan ekonomik görüşleri,
- Dinsel; yaşamın anlamını ve birliğini anlamak için mistik düşünceleri,
- Güç; her dalda kişisel gücü ve etkiyi vurgulamaktadır.

Değerler bireysel ve örgütsel değerler düzeyinde analiz edilmiştir. Değerlerin hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde belirlenmesi örgütsel gerçekliğin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır (Ekmekyapar, 2013). Bireysel değerler kişi açısından değerli ve önemli olan şeyleri; örgütsel değerler ise, bir örgütün üyeleri tarafından kabul edilen ortak değerleri ifade eder. Bireysel ve örgütsel değerler arasında etkileşim mevcuttur. Bireysel ve örgütsel değerler birbirlerini ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. (Ekmekyapar, 2013).

Değerleri ayrıca temel ve aracı değerler olarak sınıflandırdığımız gibi, bu değerleri de kendi aralarında bazı hususiyetlerine göre sınıflandırılabilir. Temel değerler şahsi ve sosyal değerler olarak ikiye ayrılırlar. Temel değerlerin sınıflandırılmasında esas; değerlerin şahsa dönük ve topluma dönük olması ya da şahsa özgü veya şahıslar arası olmasıdır. Mesela iç huzur, selamet gibi değerler şahsa özgüken barış içinde bir dünya, kardeşlik gibi nihai durumlar şahıslar arası bir nitelik taşırlar (Biçer, 2013). Değerlerin çeşitli şekillerde sınıflandırılmış olması, bu sınıflandırmaların kültüre bağlı olarak değiştiği şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle, değerlerin sistematik bir biçimde sınıflandırılmasında kuramsal anlamda bazı zorluklar olabilir. Değerlere ilişkin farklı bir sınıflandırma, bireysel ve örgütsel (kurumsal) değerler şeklinde olabilir (Çavdar, 2009).

Kılıoğlu (1991) değerleri iki sınıfa ayırmaktadır. İlk içerik yönünden değerler: a- İçkin değerler, b-Aşkın değerler, c-Normatif değerler olarak ayrılırlar. İkinci olarak hiyerarşi bakımından: a-Yüksek değerler, b-Araç değerler şeklinde tasnif edilirler. Yüksek değerler idealler, inançlar, dürüstlük, dostluk, sadakat, sevgi, saygı gibi değer yargılarını kapsar. Araç değerler ise fayda, ilgi, çıkar ve her türlü maddi değerleri, güç ve iktidar güdülerini, ün ve san gibi değer yargılarını ifade ederler (Akt. Demiryürek, 2008)

Değer sınıflamaları arasında temel ve uygulamalı değerler; içsel, dışsal, doğal ve araçsal değerler; ifade değerleri ve uygulama değerleri; olumlu-olumsuz, gelişimci yenilikçi, potansiyel-gerçek değerleri saymak mümkündür. Değerlerin bağlamsal sınıflandırmasında hazcılık, estetik, din, ekonomik, etik ve mantıksal değerlere rastlanmaktadır. Ayrıca, bağlamsal sınıflandırma içinde kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerlerden de söz edilmektedir (Doğanay, 2006)

İnsanların hayatlarında yer alan ve önemsedikleri en belirgin değerleri şöyle sıralanmıştır:

1. İnsanları sevmek
2. Uyumlu olmak
3. Hırsları kontrol altına almak
4. Başkalarının mutluluğunu istemek
5. Kendini kontrol etmek
6. İyi insan olmak
7. Manevi değerlere inanmak
8. Yardımsever olmak
9. Tecrübeli ve bilgili olmak
10. Dost edinmek
11. Evlat yetiştirme
12. Eser oluşturma (Biçer, 2013).

Değerlerin sınıflandırılmasında, sosyolojik ve felsefi yaklaşıma tezat teşkil eden bir psikolojik yönelme vardır. Değerler olarak tanımlanabilen bir insan dürtüleri sistemine varmak için kişilik ve ilgi testleri uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak değerlerin en etkili sınıflandırılması Spranger tarafından yapılmıştır. Spranger 6 temel değer tipini önerir: teorik, ekonomik, estetik, politik, sosyal ve dini (Sargent ve Williamson, 1958, Akt: Durmus, 1996).

#### **2.2.1.1. Değer - tutum ilişkisi**

Tutum, bir kişiye empoze edilen ve onun psikolojik obje ile ilgili davranış, duygu ve düşüncelerini sıralı bir şekilde meydana getiren yönelimdir (Demiryürek, 2008). Tutum, bireyi tercih edilen bir biçimde davranmaya yönlendiren bir nesne ya da duruma ilişkin inançların kalıcı düzenlenmesi olarak görülebilir (Çavdar, 2009).

Kurtulan (2007) tutumu bireyi davranışa hazırlayıcı karmaşık bir eğilim olarak tanımlamakta, böylece bireyin çevresindeki çeşitli objelere karşı beslediği duyguları, o obje hakkındaki fikirleri, bilgileri, onlara karşı davranışlarının devamlılık ve düzenlilik gösterdiğini belirtmektedir. Tutumlar uzun yıllar sosyal psikoloji içerisinde değerlendirilmiş ve araştırılmıştır. Çünkü tutumlar bireyin hem sosyal algılarını hem de davranışlarını etkilemektedir. Antropologlar genellikle değer kavramını kullanmayı tercih ederken, psikologlar 1930'larda tutum kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Ancak son yıllarda değer kavramı tek başına kullanılmaya başlamıştır. Tutumlar, bireylerin nesnelere, olaylar ve kişiler ile ilgili olarak sahip olduğu inançlar, duygular ve davranışsal eğilimlerdir (Yılmaz, 2006). Tutumlar insanın sosyal davranışlarının önemli ve dramatik örneklerinin arkasında bulunur ve inançlarla birlikte davranışlara sebep olur (Tokdemir, 2007).

Tutum ve değer kavramları, bazen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, değerlerin, tutumlara ilişkin bazı özel durumları belirtmek üzere kullanıldığı da görülmektedir. Ancak, bu iki kavramın farklı olduğuna dikkat çeken Rokeach (1973), tutum ile değeri ayrı kavramlar olarak değerlendirmekte, tutumun bir inançlar organizasyonu olduğu halde, değerlerin tek bir inançla işaret ettiğini belirtmektedir.(Türkçapar, 1995)

Değer ve tutum, birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte yakın bir ilişkiye sahiptir. Değerlerin, bireyin tutumlarına yön verdiği ve belirli bir tutumun oluşmasına öncülük ettiği belirtilebilir. Değerler içselleştirildiğinde, davranışların gerçekleştirilmesi, tutumların geliştirilmesi, sürdürülmesi ve bireyin kendi eylemlerinin doğrulanması ya da başka bireylerin davranışlarının değerlendirilmesi için bir standart haline alır. Bu nedenle, değerler bireyin kararlarına ve tutumlarına ilişkin önceliklerine ve tutumlarına verdiği anlama yönelik inancını yansıtır ve bu özelliği ile tutumlardan hem daha durağan hem de daha derindir (Maşrabacı, 1994).

Değerler üzerinde yapılan sistemli çalışmalarda değer ve tutumlar birbirinden farklı kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu farklardan en belirgin olanı değerlerin tek bir inancı göstermesine rağmen tutumun farklı birçok inançlardan oluştuğu iddiasıdır. Gerçekten tutumun bir inançlardan oluşan bir zincir olduğu bütün herkes tarafından kabul edilir. Ancak değerlerin çok özel bir biçimde tek bir inançla tekabül ettiği savı ise

hatalıdır. Tutumlara nispetle değerlerin durumu, özel hallere nispetle genel prensiplerin durumuyla kıyaslanabilir (Güngör, 1998)

#### **2.2.1.2. Değer - norm ilişkisi.**

Toplumsal yaşamın çeşitli yönlerinde hangi tutum, değer ve davranışların uygun olduğunu, hangilerinin uygun olmadığını belirleyen ve belli yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal kurallar normları oluşturmaktadır. (Güven, 1999). Genel olarak normlar, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir. Grup normları ise, grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarıdır (Güzelyurt, 2010). Sosyolojik anlamda norm, kültürel açıdan istenen ve uygun görülen davranışları akla getiren ortak bir davranış beklentisi olarak tanımlanabilir. Norm, bir grup içinde grubun üyelerince paylaşılan kabul edilebilir davranış standartlarıdır. Normlar, insanların nasıl davranmaları gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlar biçiminde ifade edilir. Bunlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi, yani nasıl davranması gerektiğini gösteren kurallardır (Çavdar, 2009).

Belirli bir değer sistemine bağlı olan bir toplumda bireylere yol gösteren, doğruyu yanlış, olumluyu olumsuzu belirleyen kurallar norm olarak isimlendirilmektedir. İçerikleri farklı olmakla birlikte her toplumda norm vardır. Bunlar, olay ve durumları açıklama ve yorumlamada toplumun üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır. (Şişman, 1994)

Bir davranışın norm haline gelebilmesi için, bireyler arasında ortaklaşa uyulan bir davranışın olması, davranışa bir değer yüklenmesi, davranışa uyulmadığı takdirde o davranışla ilgili bir yaptırım gücünün ortaklaşa kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yolla normlar, toplum üyelerini belirli olaylar karşısında belirli biçimde davranmaya zorlamaktadırlar (Ersoy, 2006). Normlar, toplum üyelerine ne yapacağı konusunda rehberlik etmekle kalmaz, aynı zamanda davranışın mükâfat ve cezalarını içerir (Şirin, 1985).

Rokeach (1973; Akt: Kurtulan, 2007) “değer ve norm arasındaki farkı üç açıdan belirlemiştir. Değerler özel durumların üstündedir. Sosyal normlar spesifik durumda



belirli bir şekilde davranma, örf ve adetler ile yasaklarla ilişkilidir. İkinci olarak değerlerin daha kişisel olduğunu normun ise genel ve kişilerin dışında olduğunu. Üçüncü olarak değer hem bir davranış tarzına, hem de ulaşılmak istenen hedeflere ait olabilirken, norm yalnızca davranış biçimine ilişkindir şeklinde açıklamıştır”.

### **2.2.1.3. Okul - değer ilişkisi**

İnsanın bütün eylemleri değerlerle ilgilidir. Her bireyin ve toplumun olduğu gibi her okulun da kendine özgü değerleri vardır veya zamanla bu değerleri oluşturur. Okulda işgörenler arasında paylaşılan değerler, okula bağlılık duygusu meydana getirir ve yapıcı bir iletişim oluşturur (Ekmekyapar, 2013). Değerleri güçlü olan okulların, daha etkili olabileceği söylenebilir. Kolektiflik, uygulamaya önem verme, yüksek başarı beklentisi, dürüstlük ve güven, yönetsel destek, sorun çözmeye yönelik karar verme, açık iletişim, saygı ve onurlu olma gibi değerler, etkili okulların sahip olduğu değerler arasında yer almaktadır (Çelik, 2000).

Okulda örgüt kültürünün desteklediği değerler ile bireysel olarak okul personelinin sahip olduğu değerler, uyumlu olduğunda, başarı artabilir. Bireyin sahip olduğu değerler, verdiği kararları ve yaptığı davranışları yönlendirmektedir. Bu nedenle, okul açısından değerlerin işlevlerinin araştırılması ve okulda, birey örgüt değer uyumunun artırılması gerekmektedir (Çavdar, 2009).

Son yıllarda meydana gelen gelişmeler ışığında okulların, belki organik-durumsal bir yapılanması gerekli olacaktır. İşte bu türden bir yapılanma okulun sembollerle, değerlerle yönetimini gerektirmektedir. Eğitim çalışanlarının kendilerini eğitim hizmetlerine adanmaları, örgütle bütünleşmeleri ancak sembol ve değerlerle yönetimi gerekli kılacaktır (Balcı, 2000).

Her okul öncelikli olarak uygulayacağı değerleri belirlemelidir. Bir okul için etik ilkelere uyma birinci derecede öncelikli bir değer iken, diğer bir okul için kaliteli eğitim hizmeti verme öncelikli değer olarak görülebilir. Okullarda değer aktarma sürecinde önemli olan, okulun belirlediği değerleri nasıl bir öncelik sırası içinde uygulanacağıdır (Ekmekyapar, 2013). Bir okulda değerler, karar verme, çalışanları seçme, ödül-ceza, performans değerlendirme, insan ilişkileri, iletişim, işbirliği, liderlik, çatışma ve benzeri birçok konuyla yakından ilgilidir. Okulların değer aktaran örgütler olması, okul yönetiminin, bunlara önem vermesinin gereğini ortaya

koymaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iyi birer değer yöneticisi olmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2006).

#### **2.2.1.4. Psikolojide değerler**

Psikoloji insan davranışını ve zihinsel süreçlerini bilimsel olarak inceleyen bilim dalıdır. Psikoloji, insan davranışlarının incelenmesi olarak düşünüldüğünde değerler ve ahlakta onun inceleme alanına girmektedir. İnsanın öğrenmesiyle ilgilenen psikoloji değerlerin nasıl öğrenildiği, nasıl gelişim gösterdiği gibi konuları kapsamaktadır. Kişinin ahlaki gelişim safhalarının bilinmesi değerler eğitiminde yapılacak uygulamalar içinde ciddi bir temel oluşturacaktır (Şahin, 2013). Kişiler arası etkileşimi konu alan sosyal psikoloji, bireylerin grup içerisindeki tutum ve davranışları ve bunların birbirlerine olan etkilerini, bireyin duygu, düşünce ve niyetlerinin başkaları tarafından nasıl etkilendiği gibi konularla ilgilenir. Saldırganlık, yardımseverlik, liderlik, çekicilik, tutumlar, iletişim vb. konuları inceler (Tanıt, 2007).

Türk insanının değer sisteminin tam olarak 'toplulukçu' ya da 'bireyci' olarak etiketlendirilemeyeceğini, çünkü grup ve birey düzeyindeki bu değerlerin, sistem içinde dinamik bir şekilde bir arada bulunduğunu göstermektedir". Çok sayıdaki ülkeyi kapsayan ahlaki değerler araştırmasının sonucunda, "Türk toplumunun karışık ve tutarlı olmayan değerlere sahip olduğunu bulmuştur. Buna göre Türkiye, ne yetkeci ne demokratik, ne endüstrileşmiş ne geri kalmış, değişime açık fakat muhafazakar ve iş hayatında da güvenceye ve ilişkiye verdiği önem kadar başarıya da değer veren bir yapıya sahiptir" (Kurtulan, 2007). İnsanın toplumsal bir varlık haline gelmesi ancak bir kültür dünyası çevresinde yaşaması ile mümkün olur. Bu süreçte insan öğrenir, öğrenerek sosyalleşir, toplumsallaşır. Bireyin bütün öğrenme ve tecrübeleri, norm ve değerleri edinmesi, içinde yaşadığı kültür ve anlayış, dünya çerçevesinde şekillenir. Bu durumda bireyin davranışını salt etki-tepki mekanizmasıyla açıklamak sığ bir yaklaşım olur. Davranış bilgi, duygu ve hareket olmak üzere en az üç boyuttan oluşur (Tanıt, 2007).

### 2.2.1.5. Örgütsel değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır.(Yalçın, 2009). Her örgütün çalışmaları, çabaları ve iş yapma yolları hakkında bazı temel inançları vardır. Bu inançlar nispeten kalıcı uygulamalara dönüşmektedir ve bunlar örgütsel değerler olarak adlandırılabilirler (Fidan, 2013).

Örgütler gözle görülen fiziksel yapının yanında bireylerden de oluşmaktadır. Örgütü oluşturan bireyler sadece bedenleri ile örgüt içinde yer almaz; kişisel özellikleri, yetenekleri ve değerleri ile örgütün kültürel yaşamını etkiler. Bireysel düzeyde insan davranışına şekil veren değerler, örgüt düzeyinde örgüt kültürünü oluşturmada ve şekillendirmektedir (Ekmekyapar, 2013). Örgüt kültürünün meydana gelişini ve devamlılığını sağlamakta olan değerler destekleyici ve tamamlayıcı rolünü üstlenir. Değerler, örgütteki bireylerinin işleyişlerinin incelenmesinde rota belirleme işlevi görür; bir kararın olumlu veya olumsuz olduğunu belirler.

Değerlerle bir örgütün vazgeçilmez hedefleri, inanışları ve normları yansıtılmakta ve bunlar kurumsal kimlik ve idare anlayışı içinde farklı boyutlarda ifadelendirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt mensuplarının doğa birey ve bunların harmanlanması sonucu oluşan durumlara dair var sayılan doğruları meydana getirmektedir. Kısaca değerler örgütte önemli olanın ne olduğunu bize göstermektedirler (Lalek, 2007). Bir örgütün yapısını anlamak ve bireylerinin sergiledikleri tutum ve davranışları çözebilmek, anlayabilmek için öncelikle o örgütün üyelerinin sahip olduğu, algı, duygu ve düşünceleri biçimlendiren değerleri incelemek gerekir (Güzelyurt, 2010).

Örgütsel değerler, örgüt üyelerine ortak yön verir, günlük davranışlarında onlara kılavuzluk eder. Bu bağlamda bireylerin sahip olduğu değerler davranışlarını anlamada, değerlendirmede yol göstericilik yapar. Ortak örgütsel değerler, örgütsel hayatın yapı taşlarıdır ve örgütsel hayatı açıklayıcı bir rol üstlenmiştir. Örgüte egemen olan değerler aynı zamanda örgütün referansını da oluşturmaktadır. Örgütsel yaşam, sosyal yaşam gibi kültürden ve değerden bağımsız düşünülemez. Örgütlerin varlığını devam ettirmesinde bu kavramlar hayati öneme sahiptir (Ekmekyapar, 2013). Ortak paylaşılan bu değerler örgüt mensuplarını birleştirir, örgütsel birlikteliğin, devamlılığın ve kararlılığının temel dayanağını oluşturur.

Ortak değerlerden mahrum olmak, farklı değerlerin örgüt içerisinde etkin olması, örgütsel karmaşalara ve ikililiklere sebebiyet verir. Bireysel değerler nasıl ki kişinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik eder, örgütsel değerler oluşumu da örgütsel hedeflere, stratejilere, ve politikalara yol gösterir (Sağnak, 2005).

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına önem kadar yaymaya ve bunlarıdeğişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir (Yalçın, 2009).

### **2.3. Eğitim Yönetiminde Değerler**

Eğitim yönetimi, modern sosyal bilimler ve yönetim biliminin tarihi gelişimine paralel bir evrim geçirmiş ve gelişmiştir. Eğitim yönetimi alanı uzunca bir süre bilimsel görünme kaygısıyla sosyal bilimlere hâkim olan pozitivist anlayışı kendisine uyarlamıştır. Pozitif bilimlerin nicel araştırma ve bilgi üretme yöntemlerini benimsemiş, değişik durumları açıklayabilecek tek bir model arayışına girilmiş, deneycilik, yordama ve bilimsel kesinlik kavramları istisnasız kabul görmüştür (Şimşek 2004 Akt: Ekmekyapar, 2013). Eğitim yönetimi, eğitim ve yönetim bilimlerinin birlikte oluşturdukları disiplinler arası bir bilim dalı olup; yönetim biliminin eğitime uygulanmasıdır. Eğitim yönetiminde belirli bir değer sistemi ve amaç olmadıkça, eğitim sürecinden söz edilemez. Eğitim yöneticisinin, eğitim felsefesine, değerler sistemine ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde okulun sorumluluğuna ilişkin köklü bir inanca sahip olması; yönetsel davranışların ve örgütsel kararların sağlıklı olmasında önemli rol oynar (Ekmekyapar, 2013).

Her bireye saygı gösterme, doğru ve dürüst iletişim kurma özellikleri temelinde her bireyin sahip olduğu değerlerin farkında olmayı ve bu bireylerin sahip olduğu değerlere saygı göstermeyi gerektirir (Tanıt, 2007). Okul yöneticilerinin, çalışanların özgüvenlerini geliştirmeleri ve adil bir kültürel sistem oluşturmaları ise, onların güçlerini etik olmayan yönlerde, baskı aracı olarak kullanmalarını ortadan kaldıracak gibi, bürokratik bir kültürün yerleşmesini de engelleyerek, daha üretken çalışmaların çıkmasına fırsat ve olanak sağlar. Diğer bir deyişle, okul yöneticilerinin astlarını güçlendirmeleri ve onlarla daha adil bir ilişki ağı oluşturmaları; onlara, kendi değerlerini, etik davranmalarını temin eder (Yapıcıkardeşler, 2007).

Okul yöneticilerinin rutin isleri, onların değerlerini ve niyetlerini yansıtan sembolik araçlar olup, aynı zamanda bireylerin bir örgüt olarak okulla karşılaşmaları ve etkileşimde bulunmalarından dolayı da önemlidir; okulda ne olup bittiğini anlamak için yönetsel rutinlere bakmak gerekmektedir. Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte kendini en fazla yönetim sürecinin kalbi sayılan karar verme ve liderin davranışı ve eylemlerinde hissettirir. Çünkü, gerek alınan kararlar gerekse liderin davranışı ve eylemleri birçok insanın hayatına etki etmektedir (Tanıt, 2007). Lider yalnızca karar verme mekanizması değildir; örgütün işleme sürecinde oluşan çok farklı karmaşalara da kalıcı çözümler ortaya koymak için eğitimcilerini araştırma yapmaya yönlendirir, okul ve öğretimin ana değerleri konusunda öğretmenlere yön verir (Lalek, 2007).

Eğitim yönetimi ve değerlerle ilgili çalışmalarda bireylerin karakterlerinin ve bunların yanında değerlerinin, onların iş içi ve iş dışı karar ve davranışlarını etkiledikleri vurgulanmıştır (Uncu, 2008).

### **2.3.1. Eğitim ve değerler**

Sosyal hayatımız içinde bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli düşüncelerle değerlendirmelerde bulunuruz. Bu bakış açısı bizim belirlediğimiz çeşitli ölçütlere göre gerçekleşmektedir. Farklı şeyler hakkında insanların kararını şekillendiren değerler, felsefî yaklaşımların içinde bulunmuş; hakkında tartışmalar yapılarak inançlarla, ahlakî kurallarla ve yaşamlarla değerlendirilmiştir. Değer kavramı, eğitim anlayışı içerisinde de yer alarak bütün felsefî akımların penceresinden değerlerin nasıl olacağı hakkında açıklama yapmaya çaba gösterilmiştir. Bütün bu açıklamalardan bir bölümünü alıp sadeleştirmek eğitim bağlamında konunun anlam kazanmasına yardımcı olabilir.

Bilindiği üzere eğitimin hedeflerinden birisi de toplumun değer yargılarını bir sonraki kuşaklara aktarmaktır. Bu aktarım, hazırlanan programlar yoluyla açık veya kapalı şekilde gerçekleştirilmektedir. Burada, yine eğitimciler; programların hazırlanmasında ve bu değerlerin aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu sebepten dolayı hangi değerlerin veya değerler sisteminin sürekliliğinin sağlanması, hangi şekilde sağlanacağı, eğitimcilerin bunu uygularken ne şekilde hareket edeceği belirli etik kurallara bağlanmalı ve eğitimciler bu etik ilkeleri içselleştirmelidirler. Çünkü eğitim isi değerlendirmeyi, yargıyı ve seçimi gerektirdiği için belli değerlerin

olduğu, olması gerektiği açıktır. Değerlerden arındırılmış ve değerleri göstermeyen bir eğitim sistemi m¼mk¼n olmayacağından, “Neyin yanlış? Neyin doğru? Öğretmede neyin önemli ve öncelikli olduğu?”nu anlatmada eğitimcilere yol gösterecek kuralların bulunması gerekmektedir (Uncu, 2008).

Eğitim, (beşeri) ve yaşamsal bir s¼reçtir. Her çağda ve insanın bulunduğu her yerde var ve g¼ncel olan bu s¼recin, ne zaman ve nerede başladığını, ne zaman ve nerede sona ereceğini kestirmek olanaksızdır. Eğitimciler ve eğitim bilimciler, eğitim olgusunu değerlendirirken, ortaya getirdikleri, bir takım kesimlemeleri, bir başlangıç ya da sona g¼re değil, eğitim s¼recinin zaman içinde kazandığı ya da yitirdiği değer yargılarına bakarak yaparlar. Konuya bu açıdan yaklaşan çağdaş eğitim bilimciler eğitimi aynı zamanda değer oluşturan bir s¼re olarak algılıyor ve yorumluyorlar, insanı hem baslıca bir değer, hem de baslıca ¼retken olarak g¼r¼yorlar (Demiry¼rek, 2008). Bir toplumun geleceğinin iyi yetişmiş ve karakter sahibi insanlara bağlı olduğu tartışma g¼t¼rmez bir gerçektir. Bunun sonucu olarak okullarda eğitim ¼đrenim g¼ren her bireyin uygun ahlaki davranışlar ve kararları ortaya koymaya destek olacak değerler ve yeteneklerle donatılması kaçınılmaz olarak okulların en önemli amaçları arasındadır (Ekşi, 2003). Değerler eğitiminin amacı, kendini tamamlama, kavramaya çalışma ve kendini tanımlamaya y¼nelik basit durumlardan s¼zd¼đ¼ insanın yeteneklerini en y¼ksek seviyeye ulaştırarak “başarılı bir hayat s¼rmesini” temin etmektir. Bu şekilde olan bir eğitim de s¼re odaklı program anlayışıyla deneysel, aktif ve somut problem ¼z¼mlerine dayalı bir m¼fredat programla ve b¼yle bir eğitimin tekniğini çok iyi bilen eğitimciler sayesinde gerçekleştirilebilir (Kale, 2004).

### **2.3.2. Değerler ve liderlik**

Liderliği, lider ve onu izleyenlerin birbirlerinin ¼st d¼zeyde moral ve motivasyonlarını artırma s¼reci (Burns, 1978 Akt: Uncu, 2008) olarak tanımladığımızda okul idarecileri için en kabul edilebilir liderlik modelinin moral ya da d¼n¼ř¼mc¼ liderlik modelleri olacaktır (Bottery, 1992 Akt: Uncu, 2008). ¼nk¼ d¼n¼ř¼mc¼ liderler ¼zg¼rl¼k, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve tercihleri izlenimcilerine cazibeli kılarak, bu şekilde fikir geliştirmeye çalışırlar (Yukl, 1994 Akt: Yapıcıkardeşler). Bunun sonucunda ise, motivasyon ve morali canlı tutma ve artırma noktasında devamlı bir hareketlilik sağlar. Diğer taraftan, bireyler

arası ilişkiyi gösteren bir tanım olan moral, ve onun işaret ettiği bütün içerik, okulları zorunlu olarak moral topluluklar kılmaktadır. Bir toplulukta moralin sağlanması ancak moral liderlik yöntemiyle yönetilme anlayışı benimsenmelidir (Sergiovanni, 1994 Akt: Tanıt, 2007).

Kendini var kılma ve gerçekleştirme süreci olan eğitimin yöneticileri başkalarının kişisel, entelektüel, sosyal ve siyasal yönden tüm potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmalı; bunun için doğru/adil bir topluluk oluşturmalı ve bunları doğru/adil olarak yönetmelidir. Bu çerçeveden bakıldığında okul lideri, karşı tarafın görüşüne saygı gösteren, olası kişisel hataları kabul eden, okul içindeki görüş ayrılıklarını saygıyla karşılayan bir anlayış sergilemelidir. Dolayısıyla okul, farklı ve karşı beklentilerin ve fikirlerin olduğu demokratik göstergeleri bulunan bir yer olmalıdır. Okul liderliği de adanmış değerleri içinde barındıran bir kavram olmalıdır. Özet bir ifadeyle okul yöneticisi, açık fikirli, kendini eleştiren, toleranslı, hali hazırdaki yapıyla eğitimsel oluşumlar arasında köprü kurabilen, okul toplumu içinde yeni liderlerin ve yeni bakış açılarının çıkabileceğini öneren bir liderlik anlayışına sahip olmalıdır (Bottery, 1992 Akt: Yapıcıkardeşler, 2007). Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler ise sorumluluk, demokrasi, hoşgörü, adalet, doğruluk, dürüstlük ve saygıdır (Pehlivan ve Aydın, 2001 Akt: Uncu, 2008). Eğer okullar bazı değerlerin takdir edildiği ve öğretildiği alanlar ise orada bulunan öğretmen ve idarecilerin de bu değerleri benimsemesi gerekir. Bu da yalnızca anılan etik kurallarla sağlanabilir. Dolayısıyla, geleceğin eğitim liderleri de bu değerlerle donanmış olarak yetiştirilmelidir (Tanıt, 2007).

### **2.3.3. Değerlere göre yönetim**

Sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin giderek önem kazanması, kültür ve değerlerin yönetimdeki önemini arttırmıştır. Bu durum çağdaş bir yönetim anlayışı olan değerlere göre yönetim tarzını geliştirmiştir. Değer yönetimi, bir kuruluşun performansının artırılması amacı ile işgörenleri motive etmeyi, yetenekleri geliştirmeyi, ortaklaşa davranışı ve yenilikleri teşvik etmeyi amaç edinmiş bir yönetim yaklaşımıdır (Ekmekyapar, 2013). Örgütsel anlamda değerler örgütü oluşturan bireylerin çeşitli roller, durumlar, ve insanlar hakkındaki düşünceleridir. Değerler örgütün genel ideallerini, hedeflerini, normlarını ve uygulamalarını göstermektedir. Değerler örgütü ifade etmede, hedeflerini ortaya

koymada ve başarı dayanaklarının zeminini meydana getirmektedir. Bir bakıma değerler, örgütsel kuralları belirleyen, örgüt üyelerinin işleyişini yöneten kuvvetli donanımlarındandır (Yılmaz, 2007).

Değerlere göre yönetim ya da değer odaklı yönetim, işgörenlerin ortak değerler paydasında harmanlaştırılıp, değer amaçlı hareket etmelerini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlayışa göre, örgüt içinde ortak bir ruh meydana getirebilecek en önemli faktör değerlerdir. Yönetimin değerlere göre şekillenmesinin altında yatan en önemli sebep, bireylerin akılcı davranan varlıklar olmasından ziyade, değerlere göre hareket eden varlıklar olarak var sayılmasıdır. Bu yaklaşım tamamen akıldan uzak bir yönetim anlayışı yaklaşımı olmadığı gibi, insanların akılcı olması gibi akılcı davranışta bulunmayacaklarını da gösteren bir yaklaşımdır (Çelik, 2000 Akt: Yılmaz, 2007).

Değerlere göre yönetim, örgütün çalışma potansiyelini en üst seviyeye yükseltmek gayesiyle, özellikle çalışanları işlerine odaklamaya, yetenekleri arttırmaya, hareketliliği ve yenilikleri teşvik etmeye adanmış bir yönetim şeklidir. Okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda değerlere göre idare etmesi ve okullarını idare ederken hem bireysel değerleri hem de örgütsel değerleri dikkate alması elzemdir (Yılmaz, 2007 Akt: Ekmekyapar, 2013).

Değerlere göre yönetim, örgüt üyelerini ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranmalarını sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre birliktelik ruhunu oluşturabilecek en önemli unsur, paylaşılan değerlerdir. Değerlerle yönetim, örgüt üyeleri tarafından içselleştirilmiş yönetim yaklaşımı olarak da kabul edilebilir (Ekmekyapar, 2013). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden birisinin değer farklılıkları olduğu (Sağnak, 2005) varsayıldığında değerlerin farkında olunmasının ve buna göre bir yönetim stilinin belirlenmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

#### **2.3.4. Eğitim yöneticilerinin değerleri**

Eğitim yöneticilerinin benimsedikleri değerler, eğitim stratejilerinin ve anlayışının tasarlanması, bu stratejilerin programlar aracılığıyla sağlanmaya çaba gösterilmesi, eğitim personelinin değerlendirilmesi, seçilmesi ve geliştirilmesi, ekonomik ve beşeri



kaynakların gerçekçi ve yerinde kullanılması, pozitif bir kurum kültürünün bina edilmesi ve kurumun etkin bir duruma getirme çok önemli bir yere sahiptir.

Eğitim yöneticileri birçok konuda belirli yargılara sahip ve bu yargılara göre karar verme görevini üstlenen birincil kişi oldukları için bütün bu basamaklarda devamlı etik çelişkilerle karşılaşmaktadırlar. Bazı durumlarda bahsettiğimiz bu etik çelişkileri bir hayli karışık ve değerlerle bağlantılı olmakta, bireysel gayretle aşılammamaktadır. Bu çelişkilerin aşılması için, eğitim yöneticilerinin çeşitli etik ilkeleri benimsemeleri gerekir. Bu bağlamda şöyle bir soru sorulabilir: Yöneticiler kendi değerlerinden arınabilirler mi? Bilimsel yönetim felsefesini taşıyan düşünceler bu sorunun cevabını olumlu kılmak için girişimlerde bulunmuştur. Fakat insan olmanın gerekliliği olan duygu ve değerlerden insanları arındırılmaya çalıştıkları için eleştirilmişlerdir. Fakat tüm bu etkilenmeleri en aza indirmek ve kurumlarda belirli kurullarla çalışmak gerekmektedir. Bunun sonucunda, bir grubun zamanla sahip olduğu değerleri diğerlerine aşlamaları veya kendi değerlerini yasalaştırmayı önleyerek, olabildiği kadar nesnel olmayı sağlayabilir (Tanıt, 2007).

Milli Eğitim Bakanlığı eğitimcilerden, felsefecilerden, ailelerden, din adamlarından ve bilim adamlarından oluşturdukları komisyonlarla, gerek eğitim yöneticileri gerekse öğretmenler için etik ilkeler oluşturmaktadır. Mesleki etik ilkeleri oluşturma bağlamında; dürüst, nesnel ve doğru olmak, çalışanlara ve müşterilere bağlı olmak, işinin ehli olmak, meslektaşlara adil davranmak genel prensiplerinden yararlanılması önerilebilir (Howe ve Kaufman, 1983 Akt: Tanıt, 2007).

Erçetin (2001), Ankara bölgesinde görev yapmakta olan ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin en çok, sırasıyla aile, sosyal ilişkiler, üretkenlik ve güç değerlerine önem verdiklerini bulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatının ana hizmet birimlerinden ilköğretim ve ortaöğretim genel müdürlüklerine bağlı okullar birer kültür ve değer organizasyonu olarak düşünüldüğünde, okulların benimseyeceği değerlerin belirlenmesinde en büyük pay eğitim yöneticilerine aittir. Eğitim yöneticilerinin öz değerleri yönetim tarzını, organizasyonun yapısını ve işlevini etkileyecektir. Eğitim yöneticilerinin, yönetici değerlerinin belirlenmesi yönetici öğretmen çatışmalarının önlenmesi açısından da önemlidir. (Erçetin 2001, Akt: Tanıt, 2007).

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Araştırmada kullanılan model, evren, örneklem, verileri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada; eğitim yöneticilerinin değer yönelimlerinin çok boyutlu olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın yürütülmesinde nicel araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır.

#### **3.2. Evren**

Araştırmada herhangi bir örneklemeye gidilmeye çalışılmamış evren olarak belirlenen; İstanbul ili; Pendik ilçelerindeki, devlet okullarında görev yapan tüm yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda 76 erkek ve 14 kadın olmak üzere toplam 90 yöneticiye ulaşılmıştır. Yöneticilerin sosyo-demografik dağılımları bulgular kısmında tablolar halinde sunulmuştur.

#### **3.3. Veri Toplama Araçları**

##### **3.3.1. Kişisel bilgi formu**

Cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışma şekli, branş, mesleki örgüte üye olup olmadığını yansıtan 6 adet bağımsız değişkenden oluşan kişisel bilgiler yer almaktadır (Bkz: Ek 1).

### 3.3.2. Aksiyonda değerler ölçeği

Jennifer Chandra Swaim (2004) tarafından geliştirilen Aksiyonda Değerler Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması işlem basamaklarını kapsadığı dile getirilmekte. Bu çalışmanın amacının J. C. Swaim'in geliştirmiş olduğu Davranış Ölçeğinde Değişen Değerler "Modified Values in Action Questionnaire (VIA)" adlı ölçeğinin Türkçe formunun dilsel eşdeğerliliğini sağladığı belirtilmektedir.

Araştırma; 122 kadın, 134 erkek olmak üzere toplam 256 üniversite öğrencisi üzerinde yürütülmüş. Ayrıca dilsel eşdeğerlik analizi için 30 kişiden oluşan yabancı dil üniversite hazırlık sınıfı öğrencisine bir hafta arayla İngilizce ve Türkçe form uygulanmış, uygulama sonuçları ilişkili grup t testi ile analizi sağlanmış. Ölçeğin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla faktör analizi yapılarak dört faktörlü 70 soru maddesi elde edilmiş, faktör yüklerinin .60 ile .87 arasında değiştiği görülmüş. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .92 olarak bulunduğu belirtilmektedir. Kriter geçerliği analizi için tesadüfî olarak seçilen 33 kişilik üniversite üçüncü sınıf öğrencisine hem "Davranış Ölçeğinde Değişen Değerler" ölçeği hem de "Schwartz Değerler Ölçeği" uygulanmış. Her iki ölçme aracından elde edilen toplam puanlar arasında anlamlı korelatif ilişki saptanmıştır. Tüm sonuçlar, "Davranış Ölçeğinde Değişen Değerler" ölçeğinin dilsel eşdeğerlik ile yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin Türkçe'ye kazandırılması çalışmalarında yapılan faktör analizi sonucunda 7 alt boyut elde edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda ölçekten çıkarılan 9 maddeden sonra 71 madde ile devam edilen analizlerde 4 alt boyut tespit edilmiştir. Tespit edilen bu alt boyutlar "yardımseverlik", "saygı gösterme", "özdenetim" ve "özdeğerlendirme" olarak isimlendirilmiştir. (Dündar ve ark., 2008, bkz: Ek 2).

### 3.4. Verilerin Toplanması

2014–2015 eğitim öğretim yılında; İstanbul ilinin Pendik ilçesinde bulunan devlet okullarda görev yapan yöneticilere uygulanan anketler; okul saatleri içinde, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Anketlere yöneticinin ve okulların isminin yazılmayacağını, bu nedenle samimi cevaplar verebilecekleri belirtilmiştir. Anketlerin uygulanması yaklaşık 10 dakika sürmüştür.

### 3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, demografik değişkenler verilmiş ardından yöneticilere uygulanan ölçek (Aksiyonda Değerler Ölçeği) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için  $\bar{x}$ ,  $s_s$ ,  $x$   $S_h$  değerleri saptanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ( $n < 30$ ) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 4.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

**Çizelge 4.1.1. Cinsiyet değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

Gruplar	F	%	% <sub>g e c</sub>	% <sub>y i ğ</sub>
Kadın	16	17,800	17,800	17,800
Erkek	74	82,200	82,200	100,000
Toplam	90	100,000	100,000	0,000

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre 16'sı (%17,8) kadın, 74'ü (%82,2) erkek olarak dağılmaktadır (Çizelge 4.1.1.).

**Çizelge 4.1.2. Eğitim düzeyi değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

Gruplar	F	%	% <sub>g e c</sub>	% <sub>y i ğ</sub>
Lisans Mezunu	60	66,700	66,700	66,700
Yüksek Lisans Mezunu	30	33,300	33,300	100,000
Toplam	90	100,000	100,000	0,000

Yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre 60'ı (%66,7) Lisans Mezunu, 30'u (%33,3) Yüksek Lisans Mezunu olarak dağılmaktadır (Çizelge 4.1.2.).

**Çizelge 4.1.3. Görev değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

Gruplar	F	%	% <sub>g e c</sub>	% <sub>y i ğ</sub>
Müdür	10	11,100	11,100	11,100
Müdür Başyardımcısı	8	8,900	8,900	20,000
Müdür Yardımcısı	56	62,200	62,200	82,200
Meslek Lisesi Alan Şefi	16	17,800	17,800	100,000
Toplam	90	100,000	100,000	0,000

Yöneticilerin görev değişkenine göre 10'u (%11,1) Müdür, 8'i (%8,9) Müdür yardımcısı, 56'sı (%62,2) Müdür yardımcısı, 16'sı (%17,8) Meslek lisesi Alan şefi olarak dağılmaktadır (Çizelge 4.1.3.).

**Çizelge 4.1.4. Eğitimcilikteki kıdem değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

Gruplar	F	%	% g e c	% y ı ğ
1-5 Yıl	12	13,300	13,300	13,300
6-10 Yıl	20	22,200	22,200	35,600
11-15 Yıl	24	26,700	26,700	62,200
16-20 Yıl	23	25,600	25,600	87,800
20 Yıl üstü	11	12,200	12,200	100,000
Toplam	90	100,000	100,000	0,000

Yöneticilerin eğitimcilikteki kıdem değişkenine göre 12'si (%13,3) 1-5 yıl, 20'si (%22,2) 6-10 yıl, 24'ü (%26,7) 11-15 yıl, 23'ü (%25,6) 16-20 yıl, 11'i (%12,2) 20 yıl üstü olarak dağılmaktadır (Çizelge 4.1.4.).

**Çizelge 4.1.5. Herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

Gruplar	F	%	% g e c	% y ı ğ
Evet	61	67,800	67,800	67,800
Hayır	29	32,200	32,200	100,000
Toplam	90	100,000	100,000	0,000

Yöneticilerin herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre 61'i (%67,8) Evet, 29'u (%32,2) Hayır olarak dağılmaktadır (Çizelge 4.1.5.).

**Çizelge 4.1.6. Branş değişkeni için frekans ve yüzde değerleri**

Gruplar	F	%	% g e c	% y ı ğ
Sınıf Öğretmeni	14	15,600	15,600	15,600
Branş Öğretmeni	41	45,600	45,600	61,100
Teknik Öğretmen	35	38,900	38,900	100,000
Toplam	90	100,000	100,000	0,000

Yöneticilerin branş değişkenine göre 14'ü (%15,6) Sınıf öğretmeni, 41'i (%45,6) Branş öğretmeni, 35'i (%38,9) Teknik öğretmen olarak dağılmaktadır (Çizelge 4.1.6.).

## 4.2.Yöneticilerin Aksiyon Değerlerine Yönelik Bulgular

**Çizelge 4.2.1. Aksiyon değerlere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>S s</b>
Yardım Severlik	90	4,104	0,430
Saygı Gösterme	90	3,845	0,416
Öz denetim	90	3,730	0,403
Öz Değerlendirme	90	3,217	0,663
Aksiyonda Değerler Genel	90	3,885	0,377

Araştırmaya katılan yöneticilerin “yardım severlik” düzeyi yüksek ( $4,104 \pm 0,430$ ); “saygı gösterme” düzeyi yüksek ( $3,845 \pm 0,416$ ); “özdenetim” düzeyi yüksek ( $3,730 \pm 0,403$ ); “öz değerlendirme” düzeyi orta ( $3,217 \pm 0,663$ ); “aksiyonda değerler genel” düzeyi yüksek ( $3,885 \pm 0,377$ ); olarak saptanmıştır (Çizelge 4.2.1.).

**Çizelge 4.2.2. Yardım severlik puanlarının branşa göre ortalamaları**

<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>f, x ve ss Değerleri</b>			<b>ANOVA Sonuçları</b>					
		<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Yardım Severlik	Sınıf Öğretmeni	14	4,031	0,364	G. Arası	0,142	2	0,071	0,378	0,686
	Branş Öğretmeni	41	4,093	0,379	G. İçi	16,301	87	0,187		
	Teknik Öğretmen	35	4,146	0,510	Toplam	16,443	89	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin yardım severlik puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistik açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,378$ ;  $p=0,686 > 0,05$ ) (Çizelge 4.2.2.)

**Çizelge 4.2.3. Saygı gösterme puanlarının branşa göre ortalamaları**

<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>f, x ve ss Değerleri</b>			<b>ANOVA Sonuçları</b>					
		<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Saygı Gösterme	Sınıf Öğretmeni	14	3,779	0,422	G. Arası	0,096	2	0,048	0,273	0,762
	Branş Öğretmeni	41	3,841	0,319	G. İçi	15,285	87	0,176		
	Teknik Öğretmen	35	3,876	0,512	Toplam	15,381	89	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin saygı gösterme puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,273$ ;  $p=0,762 > 0,05$ ) (Çizelge 4.2.3.).

**Çizelge 4.2.4. Özdenetim puanlarının branşa göre ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri ANOVA Sonuçları</i>										
<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Özdenetim	Sınıf Öğretmeni	14	3,773	0,362	G. Arası	0,259	2	0,130	0,796	0,454
	Branş Öğretmeni	41	3,671	0,381	G. İçi	14,183	87	0,163		
	Teknik Öğretmen	35	3,782	0,443	Toplam	14,442	89	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin özdenetim puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,796$ ;  $p=0,454>0.05$ ) (Çizelge 4.2.4.).

**Çizelge 4.2.5. Öz değerlendirme puanlarının branşa göre ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri ANOVA Sonuçları</i>										
<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Öz Değerlendirme	Sınıf Öğretmeni	14	3,071	0,646	G. Arası	1,799	2	0,899	2,095	0,129
	Branş Öğretmeni	41	3,116	0,652	G. İçi	37,351	87	0,429		
	Teknik Öğretmen	35	3,393	0,662	Toplam	39,150	89	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,095$ ;  $p=0,129>0.05$ ) (Çizelge 4.2.5.).

**Çizelge 4.2.6. Aksiyonda değerler puanlarının genel branşa göre ortalamaları**

<i>f, x ve ss Değerleri ANOVA Sonuçları</i>										
<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Aksiyonda Değerler Genel	Sınıf Öğretmeni	14	3,838	0,341	G. Arası	0,141	2	0,070	0,489	0,615
	Branş Öğretmeni	41	3,859	0,321	G. İçi	12,524	87	0,144		
	Teknik Öğretmen	35	3,934	0,450	Toplam	12,664	89	0,000		

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyonda değerler genel puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,489$ ;  $p=0,615>0.05$ ) (Çizelge 4.2.6.).



**Çizelge 4.2.7. Yardım severlik puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları**

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>P u a n</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S s</b>	<b>Var. K.</b>	<b>K T</b>	<b>S d</b>	<b>K O</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Yardım Severlik	1-5 Yıl	12	4,265	0,451	G. Arası	0,687	4	0,172	0,927	0,452
	6-10 Yıl	20	3,982	0,351	G. İçi	15,756	85	0,185		
	11-15 Yıl	24	4,070	0,442	Toplam	16,443	89	0,000		
	16-20 Yıl	23	4,146	0,519						
	20 Yıl üstü	11	4,136	0,276						

Araştırmaya katılan yöneticilerin yardım severlik puanları ortalamalarının eğitimcilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,927$ ;  $p=0,452>0.05$ ) (Çizelge 4.2.7.).

**Çizelge 4.2.8. Saygı gösterme puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları**

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>P u a n</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>S s</b>	<b>Var. K.</b>	<b>K T</b>	<b>S d</b>	<b>K O</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Saygı Gösterme	1-5 Yıl	12	3,917	0,400	G. Arası	0,831	4	0,208	1,213	0,311
	6-10 Yıl	20	3,667	0,396	G. İçi	14,550	85	0,171		
	11-15 Yıl	24	3,893	0,395	Toplam	15,381	89	0,000		
	16-20 Yıl	23	3,901	0,483						
	20 Yıl üstü	11	3,870	0,329						

Araştırmaya katılan yöneticilerin saygı gösterme puanları ortalamalarının eğitimcilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,213$ ;  $p=0,311>0.05$ ) (Çizelge 4.2.8.).

**Çizelge 4.2.9. Özdenetim puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları**

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>P u a n</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>S s</b>	<b>Var. K.</b>	<b>K T</b>	<b>S d</b>	<b>K O</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Özdenetim	1-5 Yıl	12	3,598	0,436	G. Arası	0,960	4	0,240	1,513	0,206
	6-10 Yıl	20	3,588	0,407	G. İçi	13,482	85	0,159		
	11-15 Yıl	24	3,794	0,389	Toplam	14,442	89	0,000		
	16-20 Yıl	23	3,824	0,432						
	20 Yıl üstü	11	3,797	0,258						

Araştırmaya katılan yöneticilerin özdenetim puanları ortalamalarının eğitimcilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,513$ ;  $p=0,206 > 0,05$ ) (Çizelge 4.2.9.).

**Çizelge 4.2.10. Öz değerlendirme puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları**

P u a n	G r u p	f, x ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Öz Değerlendirme	1-5 Yıl	12	3,063	0,740	G. Arası	1,435	4	0,359	0,808	0,523
	6-10 Yıl	20	3,075	0,664	G. İçi	37,715	85	0,444		
	11-15 Yıl	24	3,354	0,638	Toplam	39,150	89	0,000		
	16-20 Yıl	23	3,315	0,575						
	20 Yıl üstü	11	3,136	0,817						

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme puanları ortalamalarının eğitimcilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,808$ ;  $p=0,523 > 0,05$ ) (Çizelge 4.2.10.).

**Çizelge 4.2.11. Aksiyonda değerler genel puanlarının eğitimcilikteki kıdeme göre ortalamaları**

P u a n	G r u p	f, x ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Aksiyonda Değerler Genel	1-5 Yıl	12	3,930	0,388	G. Arası	0,557	4	0,139	0,977	0,425
	6-10 Yıl	20	3,740	0,340	G. İçi	12,108	85	0,142		
	11-15 Yıl	24	3,909	0,368	Toplam	12,664	89	0,000		
	16-20 Yıl	23	3,947	0,448						
	20 Yıl üstü	11	3,917	0,269						

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyonda değerler genel puanları ortalamalarının eğitimcilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,977$ ;  $p=0,425 > 0,05$ ) (Çizelge 4.2.11.).

**Çizelge 4.2.12. Yardım severlik puanlarının göreve göre ortalamaları**

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	M ü d ü r	10	4,200	0,261	G. Arası	1,141	3	0,380		
Yardım Severlik	Müdür Başyardımcısı	8	3,763	0,467	G. İ ç i	15,302	86	0,178	2,137	0,101
	Müdür Yardımcısı	56	4,111	0,445	Toplam	16,443	89	0,000		
	Meslek Lisesi Alan Şefi	16	4,190	0,388						

Araştırmaya katılan yöneticilerin yardım severlik puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,137$ ;  $p=0,101 > 0.05$ ) (Çizelge 4.2.12.).

**Çizelge 4.2.13. Saygı gösterme puanlarının göreve göre ortalamaları**

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	M ü d ü r	10	3,857	0,390	G. Arası	0,629	3	0,210		
Saygı Gösterme	Müdür Başyardımcısı	8	3,607	0,389	G. İ ç i	14,753	86	0,172	1,222	0,307
	Müdür Yardımcısı	56	3,847	0,400	Toplam	15,381	89	0,000		
	Meslek Lisesi Alan Şefi	16	3,949	0,484						

Araştırmaya katılan yöneticilerin saygı gösterme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,222$ ;  $p=0,307 > 0.05$ ) (Çizelge 4.2.13.).

**Çizelge 4.2.14. Özdenetim puanlarının göreve göre ortalamaları**

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>P u a n</b>	<b>G r u p</b>	<b>N</b>	<b>x</b>	<b>Ss</b>	<b>Var. K.</b>	<b>KT</b>	<b>Sd</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	M ü d ü r	10	3,724	0,328	G. Arası	0,097	3	0,032		
Özdenetim	Müdür Başyardımcısı	8	3,743	0,261	G. İ ç i	14,345	86	0,167	0,195	0,900
	Müdür Yardımcısı	56	3,710	0,437	Toplam	14,442	89	0,000		
	Meslek Lisesi Alan Şefi	16	3,798	0,398						

Araştırmaya katılan yöneticilerin özdenetim puanları ortalaması görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,195$ ;  $p=0,900 > 0.05$ ) (Çizelge 4.2.14.).

**Çizelge 4.2.15. Öz değerlendirme puanlarının göreve göre ortalamaları**

P u a n	G r u p	f, x ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Öz Değerlendirme	M ü d ü r	10	3,125	0,700	G. Arası	3,948	3	1,316		
	M ü d ü r B a ş y a r d ı m c ı s ı	8	2,625	0,551	G. İ ç i	35,202	86	0,409	3,215	0,027
	M ü d ü r Y a r d ı m c ı s ı	56	3,246	0,613	Toplam	39,150	89	0,000		
	Meslek Lisesi Alan Şefi	16	3,469	0,730						

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,215$ ;  $p=0.027<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür yardımcısı olanların öz değerlendirme puanları ( $3,246 \pm 0,613$ ), görevi müdür yardımcısı olanların öz değerlendirme puanlarından ( $2,625 \pm 0,551$ ) yüksek bulunmuştur. Görevi meslek lisesi alan şefi olanların öz değerlendirme puanları ( $3,469 \pm 0,730$ ), görevi müdür yardımcısı olanların öz değerlendirme puanlarından ( $2,625 \pm 0,551$ ) yüksek bulunmuştur (Çizelge 4.2.15.).

**Çizelge 4.2.16. Aksiyonda değerler genel puanlarının göreve göre ortalamaları**

P u a n	G r u p	f, x ve ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Aksiyonda Değerler Genel	M ü d ü r	10	3,920	0,301	G. Arası	0,616	3	0,205		
	M ü d ü r B a ş y a r d ı m c ı s ı	8	3,646	0,333	G. İ ç i	12,049	86	0,140	1,465	0,230
	M ü d ü r Y a r d ı m c ı s ı	56	3,885	0,392	Toplam	12,664	89	0,000		
	Meslek Lisesi Alan Şefi	16	3,981	0,366						

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyonda değerler genel puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,465$ ;  $p=0,230>0.05$ ) (Çizelge 4.2.16.).

**Çizelge 4.2.17. Yardım severlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T - T e s t i		
						T	Sd	P
Yardım Severlik	Kadın	16	4,060	0,410	0,103	-0,446	88	0,656
	Erkek	74	4,113	0,436	0,051			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yardım severlik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-0,446$ ;  $p=0,656>0,05$ ) (Çizelge 4.2.17.).

**Çizelge 4.2.18. Saygı gösterme puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	X	S s	S h x	T - T e s t i		
						T	S d	P
Saygı Gösterme	Kadın	16	3,819	0,416	0,104	-0,280	88	0,780
	Erkek	74	3,851	0,418	0,049			

Araştırmaya katılan yöneticilerin saygı gösterme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-0,280$ ;  $p=0,780>0,05$ ) (Çizelge 4.2.18.).

**Çizelge 4.2.19. Özdenetim puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	X	S s	S h x	T - T e s t i		
						t	S d	P
Özdenetim	Kadın	16	3,607	0,410	0,103	-1,358	88	0,178
	Erkek	74	3,757	0,399	0,046			

Araştırmaya katılan yöneticilerin özdenetim ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-1,358$ ;  $p=0,178>0,05$ ) (Çizelge 4.2.19.).

**Çizelge 4.2.20. Öz değerlendirme puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T - T e s t i		
						t	Sd	p
Öz Değerlendirme	Kadın	16	3,063	0,552	0,138	-1,026	88	0,308
	Erkek	74	3,250	0,684	0,079			

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,026$ ;  $p=0,308>0,05$ ) (Çizelge 4.2.20.).

**Çizelge 4.2.21. Aksiyonda değerler genel puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T - T e s t i		
						t	Sd	P
Aksiyonda Değerler Genel	Kadın	16	3,821	0,364	0,091	-0,749	88	0,456
	Erkek	74	3,899	0,381	0,044			

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyonda değerler genel ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,749$ ;  $p=0,456>0,05$ ) (Çizelge 4.2.21.).

**Çizelge 4.2.22. Yardım severlik puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T - T e s t i		
						t	Sd	P
Yardım Severlik	Lisans Mezunu	60	4,100	0,440	0,057	-0,123	88	0,902
	Yüksek Lisans Mezunu	30	4,112	0,416	0,076			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yardım severlik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi

sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-0,123$ ;  $p=0,902>0,05$ ) (Çizelge 4.2.22.).

**Çizelge 4.2.23. Saygı gösterme puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T - Testi		
						T	Sd	p
Saygı Gösterme	Lisans Mezunu	60	3,819	0,426	0,055	-0,835	88	0,406
	Yüksek Lisans Mezunu	30	3,897	0,395	0,072			

Araştırmaya katılan yöneticilerin saygı gösterme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-0,835$ ;  $p=0,406>0,05$ ) (Çizelge 4.2.23.).

**Çizelge 4.2.24. Özdenetim puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T - Testi		
						T	Sd	p
Özdenetim	Lisans Mezunu	60	3,744	0,410	0,053	0,466	88	0,642
	Yüksek Lisans Mezunu	30	3,702	0,394	0,072			

Araştırmaya katılan yöneticilerin özdenetim ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=0,466$ ;  $p=0,642>0,05$ ) (Çizelge 4.2.24.).

**Çizelge 4.2.25. Öz değerlendirme puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T - Testi		
						T	Sd	P
Öz Değerlendirme	Lisans Mezunu	60	3,188	0,676	0,087	-0,588	88	0,558
	Yüksek Lisans Mezunu	30	3,275	0,644	0,118			

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-0,588$ ;  $p=0,558>0,05$ ) (Çizelge 4.2.25.).

**Çizelge 4.2.26. Aksiyonda değerler genel puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	G r u p l a r	N	x	S s	S h x	T - T e s t i		
						T	S d	P
Aksiyonda Değerler Genel	Lisans Mezunu	60	3,877	0,387	0,050	-0,270	88	0,788
	Yüksek Lisans Mezunu	30	3,900	0,362	0,066			

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyonda değerler genel ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=-0,270$ ;  $p=0,788>0,05$ ) (Çizelge 4.2.26.).

**Çizelge 4.2.27. Yardım severlik puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	G r u p l a r	N	X	S s	S h x	T - T e s t i		
						T	S d	P
Yardım Severlik	Evet	61	4,113	0,434	0,056	0,288	88	0,774
	Hayır	29	4,085	0,428	0,079			

Araştırmaya katılan yöneticilerin yardım severlik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=0,288$ ;  $p=0,774>0,05$ ) (Çizelge 4.2.27.).



**Çizelge 4.2.28. Saygı gösterme puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	x	S s	Shx	T - T e s t i		
						T	Sd	P
Saygı Gösterme	Evet	61	3,863	0,406	0,052	0,607	88	0,545
	Hayır	29	3,806	0,441	0,082			

Araştırmaya katılan yöneticilerin saygı gösterme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,607$ ;  $p=0,545>0,05$ ) (Çizelge 4.2.28.).

**Çizelge 4.2.29. Özdenetim puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	x	S s	Shx	T - T e s t i		
						T	Sd	P
Özdenetim	Evet	61	3,698	0,409	0,052	-1,091	88	0,278
	Hayır	29	3,797	0,388	0,072			

Araştırmaya katılan yöneticilerin özdenetim ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,091$ ;  $p=0,278>0,05$ ) (Çizelge 4.2.29.).

**Çizelge 4.2.30. Öz değerlendirme puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	X	S s	Shx	T - T e s t i		
						T	Sd	P
Öz Değerlendirme	Evet	61	3,234	0,631	0,081	0,350	88	0,727
	Hayır	29	3,181	0,738	0,137			

Araştırmaya katılan yöneticilerin öz değerlendirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre ve anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek

amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=0,350$ ;  $p=0,727>0,05$ ) (Çizelge 4.2.30.).

**Çizelge 4.2.31. Aksiyonda değerler genel puanlarının herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçları değerleri**

P u a n	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T - Testi		
						T	Sd	P
Aksiyonda Değerler Genel	Evet	61	3,887	0,379	0,048	0,086	88	0,932
	Hayır	29	3,880	0,381	0,071			

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyonda değerler genel ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında herhangi bir meslek örgütüne üyelik durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır( $t=0,086$ ;  $p=0,932>0,05$ ) (Çizelge 4.2.31.).

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve tartışma

Araştırmamızda yöneticilerin %74'ü erkek (%82) 16'sı kadınlardan (%17) oluşmaktadır. (Çizelge 4.1.1.) Bu veri Pendik ilçesinde görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Eğitimdeki kıdemleri dikkate alındığında 12-20 yıl emek veren yöneticiler araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %53'ünü teşkil etmektedir (Çizelge 4.1.4.). Meslek örgütüne üyelik durumu dikkate alındığında %67'lik büyük çoğunluk bir meslek örgütüne bağlıdır (Çizelge 4.1.5.). Branş değişkenleri dikkate alındığında yöneticilerden %15'lik pay sınıf öğretmenlerine aittir, %45'lik pay branş öğretmenlerine ve %38'lik pay ise teknik öğretmen branşına aittir (Çizelge 4.1.6.).

Araştırmaya katılan yöneticilerin aksiyon değerlerine göre değerlendirilmesi yardım severlik, saygı gösterme, öz denetim, öz değerlendirme ve aksiyonda genel değerler olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden aksiyonda değerler ölçeğinde istenilen sorulara 5'li likert soru yöneltilmiş, hiç katılmıyorum, katılmıyorum, karasızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum gibi cevaplar istenmiş ve sırasıyla 1 ila 5 puan arasında değerlendirilmiştir.

Bir örgütün yapısını anlamak ve bireylerinin sergiledikleri tutum ve davranışları çözebilmek, anlayabilmek için öncelikle o örgütün üyelerinin sahip olduğu, algı, duygu ve düşünceleri biçimlendiren değerleri incelemek gerekir (Güzelyurt, 2010). Bireysel düzeyde insan davranışına şekil veren değerler, örgüt düzeyinde örgüt kültürünü oluşturmakta ve şekillendirmektedir (Ekmekyapar, 2013). Bu varsayımdan yola çıkarak araştırmamızda, yöneticilerin "yardımseverlik" düzeyi yüksek (4,104+-0,430) "saygı gösterme" düzeyi yüksek (3,845+-0,416) "öz denetim" düzeyi yüksek (3,730+-0,403) "öz değerlendirme" düzeyi orta (3,217+-0,663) "aksiyonda değerler genel" düzeyi yüksek (3,885+-0,377) olarak saptanmıştır (Çizelge 4.2.1.). Bu veriler yöneticilerin değerlerinin genel itibariyle yüksek düzeyde olduğu gözlenir.

Bu araştırma sonucunda yöneticilerin; öğretmenlere ve öğrencilerine yardımsever olan, saygı gösteren, özdenetim ve aksiyonda değeri yüksek olan, öz değerlendirme düzeyi orta seviyede olan bireylerden oluştuğu söylenebilir. Araştırmamızın Lalek'in (2007) "Resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticinin taşıdığı değerler boyutunun yüksek düzeyde gerçekleştiği belirtilebilir." bulgusuyla paralel ölçüde olduğu söylenebilir. Örgütsel yaşam, sosyal yaşam gibi kültürden ve değerden bağımsız düşünülemez. Örgütlerin varlığını devam ettirmesinde bu kavramlar hayati öneme sahiptir (Ekmekyapar, 2013).

Aksiyonda genel değerler, öz değerlendirme ve yardımseverlik puanlarının branşlara göre ortalamasına bakıldığında teknik öğretmen branşındaki yöneticilerin sınıf ve branş öğretmeni branşındaki yöneticilere göre az farkla da olsa daha yardımsever olduğu (Çizelge 4.2.2.), öz değerlendirmesi (Çizelge 4.2.5.) ve aksiyonda genel değerleri (Çizelge 4.2.6.) daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Teknik öğretmenlerin branşlarına bakarak uygulamaya yönelik çalışmaları ve kolektif faaliyet gösterme davranışları öz değerlendirme ve yardımseverlik tutumunun diğer branşlara göre daha çok benimsedikleri söylenebilir. Öz denetim ve saygı gösterme puanlarının branşa göre ortalamasında ise branşlar arasında çok farklılık gözlenmemektedir (Çizelge 4.2.3. - 4.2.4.).

Araştırmamızda yöneticilerin eğitimcilerdeki kıdemi farklı değerler ile ilişkilendirildiğinde sonuç olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemesiyle birlikte 1-5 yıllık yöneticilerin diğer kıdemdeki yöneticilere göre yardımseverlik ve saygı gösterme davranışı yüksekken, öz denetimi ve öz değerlendirme değeri düşük gözlenmektedir. 16-20 yıllık kıdemi olan yöneticilerin ise öz denetim, öz değerlendirmesi ve aksiyonda genel değerleri, diğer kıdemdeki yöneticilere göre az farkla yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçtan anlayacağımız, göreve yeni başlamış yöneticiler daha yardımsever ve saygı gösterirken nispeten daha deneyimli ve kıdemli olan yöneticiler ise öz denetimi ve öz değerlendirmesi daha yüksek değerde gözlenmiştir. Uncu (2008) bulgularında yöneticilerin kıdeme göre yardımseverlik tutumlarının 1-5 yıl yöneticilik kıdemi olan grupla 11ve üstü yıl yöneticilik kıdemi olan grup arasında, 1-5 yıl kıdemi olan grubun lehine düzeyinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu sonuç bizim araştırmamızdaki sonuçla taban tabana farklılık arz etmekte olup 1-5 yıl kıdemi olan yöneticilerin yardımseverlik ile,

diğer kıdemdeki yöneticilere göre anlamlı farklılık bulunmamakla birlikte az daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmaktayız.

Yöneticilerin görevlerine göre değerleri incelendiğinde yardım severlik davranışında, müdür pozisyonundaki yöneticiler diğer pozisyonundaki yöneticilere göre ön planda, öz değerdedir saygı gösterme ve aksiyonda genel değerler davranışında meslek lisesi alan şefleri daha ön plandadır. Müdür başyardımcısı pozisyonunda olan yöneticiler farklı pozisyonundaki diğer yöneticilere göre değerlerinde anlamlı bir farklılık göstererek değerlerinin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Özellikle bu farklılık öz değerlendirme tutumunda daha belirgin gözlenmektedir.

Uncu'nun (2008) bulgusunda yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre yardımseverlik alt boyutlarında bayanların lehine anlamlı bulunduğu dile getirilirken bizim araştırmamızda cinsiyet değişkeni dikkate alındığında yardımseverlik ve saygı gösterme özdenetim ve aksiyonda genel değerler erkek ve kadın yöneticilerde anlamlı bir farklılık gözlenmemekle birlikte hemen hemen aynı düzeyde gözlenmiştir ve yüksek seviyededir. Araştırmamızda Tanıt'ın (2007) araştırmasından anlaşılacağı üzere "Cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle; kadın ve erkek yöneticilerin değer tercihlerinin yaklaşık olarak aynı olduğunu ifade edebiliriz." ve "İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetim durumları ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir" (Yılmaz, 2006) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Erkek ve kadınların öz değerlendirme sonuçları orta seviyede olduğu saptanmış erkeklerin kadınlara göre azda olsa birkaç puan fazla değerdede olduğu gözlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri dikkate alındığında bütün alt boyutlarda yani; yardım severlik, saygı gösterme, öz değerlendirme, öz denetleme ve aksiyonda genel değerlerde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yılmaz'ın (2006) araştırmasında da görüldüğü üzere "ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir" bulgusuyla örtüşmektedir. Araştırmamızda eğitim durumu her iki eğitim durumunda olan, yani lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin genel itibariyle öz değerlendirme tutumları hariç diğer tutumların yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada yöneticilerin çoğunluğunu (%66)

lisans mezunu olup %33'lük pay yüksek lisans mezunlarını kapsamaktadır. Yöneticilerin öz değerlendirme tutumlarının orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeylerindeki yükseklik veya düşüklük değerlerini çok etkilememektedir.

Mesleki örgüte üyelik durumu göz önüne alındığında araştırmamızda %68'lik çoğunluk bir meslek örgütüne üyedir. Yöneticilerin değerleri meslek örgütüne üye olup olmamalarıyla eş güdümlü olmadığı saptanmıştır. Her hangi bir meslek örgütüne üye olan yöneticilerinde üye olmayan yöneticilerinde değerleri yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir.

Okulların değer aktaran örgütler olması, okul yönetiminin değerlere önem vermesinin gereğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iyi birer değer yöneticisi olmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2006). Değerleri güçlü olan okulların, daha etkili olabileceği söylenebilir. Kolektiflik, uygulamaya önem verme, yüksek başarı beklentisi, dürüstlük ve güven, yönetsel destek, sorun çözmeye yönelik karar verme, açık iletişim, saygı ve onurlu olma gibi değerler, etkili okulların sahip olduğu değerler arasında yer almaktadır (Çelik, 2000). Sonuç olarak araştırmamızda bariz bir şekilde görülen şey yöneticilerin değerlerinin farklı değişkenlere göre farklılık göstermediği ve genel olarak değerlerin yüksek olduğu gözlenmiştir. Özellikle yardım severlik, saygı gösterme, öz denetleme ve aksiyonda genel değerler yüksek seviyede, öz değerlendirme tutumları orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilebilir.

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

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



## KAYNAKÇA

- Ateş, F.** (2013). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Değerler Eğitimi Ve Uygulamalarına Yönelik Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Aydın, M.** (2003). 'Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği', *Değerler Eğitimi Dergisi*, Yıl:1, Sayı:3
- Balci, A.** (2000). 'İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi'. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6 (24),495–508.
- Baysal, N.** (2013).*Ortaokul Sosyal Bilgiler Dersinde Değerler Eğitimi Uygulamalarının Öğretmenler Yönüyle Değerlendirilmesi*. Niğde Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Niğde
- Biçer, S.** (2013). *Değerler Eğitimi Açısından Mehmet Akif Ersoy'a Ait "Safahat" Adlı Eserin İncelenmesi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak
- Canatan, K.** (2004) :'Avrupa Birliği Ülkelerinde Değerler Yönelimi', *Değerler Eğitimi Dergisi*, cilt: 2 sayı:(7-8), ss: 41-63, İstanbul
- Çavdar, M.** (2009).*Öğretmenlerin Bireysel Değerlerinin Çok Boyutlu İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Çelik, V.** (2000). 'Örgüt Kültürü ve Yönetimi'. Pegem A Yayıncılık. Ankara
- Demiryürek, E.** (2008). *Eğitim İş Kolunda Faaliyet Gösteren Kamu Sendikalarına Üye Öğretmenlerin Eğitim Sürecinde Kazandırılmasını Gerekli Gördükleri Değerlere İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Doğanay, A.** (2006). 'Değerler Eğitimi. Hayat Bilgisi ve Sosyal Bilgiler Öğretimi "Yapılandırmacı Bir Yaklaşım"'. (Ed. C. Öztürk). Pegem-A Yayıncılık. Ankara
- Durmuş, Ç.** (1996). *Değerlerin meslek grupları açısından incelenmesi*. (Doç. Dr. Betül Aydın'dan.). İstanbul
- Ekmekyapar, M.** (2013). *Ortaokul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Uygulamaları İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ



- Ekşi, H.** (2003). ‘Temel İnsani Değerlerin Kazandırılmasında Bir Yaklaşım: Karakter Eğitimi Programları’, Değerler Eğitimi Dergisi, 1(1), 79-96.
- Erkuş, S.** (2012). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Öncesi Eğitim Programlarındaki Değerler Eğitimine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri. Diyarbakır
- Ersoy, B.** (2006). *Toplumsal Değerler Ve Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişki: Ampirik Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya
- Fırat, H.** (2013). *Adana İl Merkezindeki İlkokullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin
- Fidan, M.** (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri. Erzurum
- Güngör, E.** (1998). ‘Değerler psikolojisi üzerinde araştırmalar’, Ötüken Yay. İstanbul
- Güven, S.** (1999) ‘Toplumbilim’, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Güzelyurt, L.** (2010). *Değerler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak
- Hökelekli, H.** (2006). ‘Değerler Odaklı Eğitim’, DEM Bülteni, yıl 1, sayı 1 Mart 2006, İstanbul
- Kılhoğlu, İ.** (1991). ‘SBA’, Heyet, Acar Matbaası, Risale Yayınları, (ss.253). İstanbul
- Kurtulan, I.** (2007). *Özel Eğitim Öğretmenlerinin Mesleki Etik Değerler Açısından Kendilerini Değerlendirmeleri*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Kürşad, Y.** (2007). ‘İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Güz 2007, Sayı 52, ss: 639-664
- Lalek, M.** (2007). *Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler: Sakarya İli Örneği*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya
- Mangaltepe, E.** (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim Becerileri İle Öğretmenleri Etkileme Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu

- Maşrabacı, T.** (1994). *Üniversite Birinci Sınıf Öğrencilerinin Benlik Saygısı Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Sağnak, M.** (2005). 'Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi Milli Eğitim Dergisi', 1(166).
- Sarı, E.** (2005), 'Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri', Değerler Eğitimi Dergisi', cilt: 3 sayı 10, ss 73-87
- Şahin, R.** (2012). *Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri Ve Çalışanların Davranışlarına Bakış Açısına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Şahin, T.** (2013). *Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Değerler Eğitimi Öz Yeterliliklerinin İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Şen, S.** (2012). *Okul Yöneticilerinin Çalışanları İle İlişki Ve Görev Davranışlarına Göre Yönetim Stillerinin Belirlenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Şirin, A.** (1985). *Gençlerin Değerler Sıralaması Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri. İstanbul.
- Şişman, M.** (1994), 'Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma),' Anadolu Üniversitesi Yayını No: 732, Eğitim Fakültesi Yayını No: 39. Eskişehir
- Tanıt, T.** (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri İle Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Tezcan, M.** (1974), 'Türklerle ilgili Stereotipiler ve Türk Değerleri Üzerine Bir Deneme.' Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Ankara.
- Tokdemir, M. A.** (2007). *Tarih Öğretmenlerinin Değerler Eğitimi Hakkındaki Görüşleri*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Trabzon
- Türkçapar, M. H.** (1995). 'Kendilik Psikolojisi ve Temel Kavramlar', Türk Psikiyatri Dergisi, (4),
- Uncu, Ü.** (2008). *Öğretmen Ve Eğitim Yöneticilerinin Değer Yönelimlerinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi: İstanbul İli Örneği*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Yalçın, Ç.** (2009). *Eğitim Kurumlarında Esnek Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği Ve Yönetim Performansı Üzerindeki Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

**Yapıcıkardeşler, E.** (2007). *Öğretmenlerin Değer Yönelimleri İle İş tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

**Yılmaz, K.** (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel Ve Örgütsel Değerler Ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara

**Kale, N.** (2004). 'Uluslar arası değerler eğitimi sempozyumu programı ve tebliğ özetleri', [www.dem.org.tr/bilimsel\\_toplanti/değer](http://www.dem.org.tr/bilimsel_toplanti/değer), erişim 02.08.2007

**Türkçe Sözlük.** (2010). Türk Dil Kurumu. İnternet adresi: [ttp://www.tdk.terim.gov.tr](http://www.tdk.terim.gov.tr)



## EKLER

### EK-1 Kişisel bilgiler

#### Eğitim Yöneticilerine Uygulanan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu ölçek, İstanbul ili Pendik ilçesi okullarında görev yapan yöneticilerin aksiyon değerleri ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sizden beklenen, soruları dikkatlice okuyup içtenlikle cevaplamanızdır. Verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak ve sonuçlar gizli tutulacaktır. Katılım gönüllülük esasına dayalı olduğundan anketi doldurmayabilir ya da istediğiniz yerde bırakabilirsiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

İstanbul Aydın Üniversitesi  
Yük. Lis. öğrc.

Ömer Faruk BİTİREN

#### 1.BÖLÜM

Bu bölümde size ilişkin kişisel bilgiler sunulmaktadır. Lütfen aşağıdaki seçeneklerde durumunuza uygun olanları işaretleyiniz.

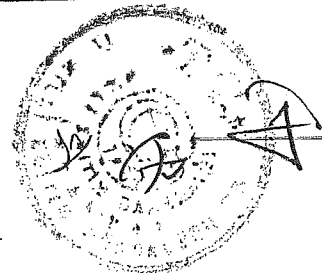
- 1) Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
- 2) Eğitim Durumunuz: a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora
- 3) Göreviniz: a) Müdür b) Müdür başyardımcısı c)Müdür yardımcısı  
d)Meslek lisesi Alan şefi
- 4)Eğitimcilikte kıdeminiz: a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d)16-20 yıl e)  
20-25 yıl f) 26 yıl ve üzeri
- 5) Herhangi bir meslek örgütüne üye misiniz: a) Evet b) Hayır
- 6) Branşınız: a) Sınıf öğretmeni b) Branş öğretmeni c) Teknik öğretmen



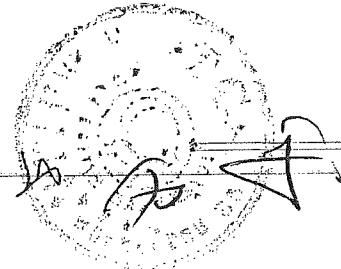
EK- 2 Yönetici anketi

Aksiyonda Değerler Ölçeği Maddeleri

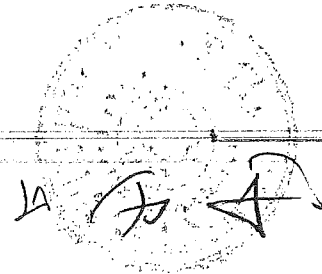
		Tamamen katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Hiç Katılmıyorum (5)
1	Etrafımda olup bitenin farkındayım.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Her zaman verdiğim sözü tutarım.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Başıma gelen güzel şeyleri her zaman alçak gönüllülükle karşılarım.	( )	( )	( )	( )	( )
4	İyiliklerle dolu bir dünyada yaşamak benim için önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Kasıtlı olarak asla kimseyi kırmam.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Sağlık beslenmeyle ilgili hiçbir sorunum yok.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Grup çalışmalarını asla kaçırmam.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Arkadaşlarıma yardım edecek zamanım her zaman vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Farklı sosyal durumlarda kendimi nasıl idare edeceğimi bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Arkadaşlarım benim gerçekçi biri olduğumu söylerler.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Kalabalık önünde ortaya çıkmayı sevmem.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Diğer insanların iyilikseverliği beni hep duygulandırır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	“Sonradan üzülme tene şimdi işini sağlam yap” her zaman en gözde sloganım olmuştur.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Yiyecekler elimin altında olsa da, onlara izinsiz asla dokunmam.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Bir grubun parçası olmaktan onur duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Arkadaşlarım için küçük iyilikler yapmak beni gerçekten mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Durum ne olursa olsun ben ona uyabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Dürüstlüğün güvenin temeli olduğuna inanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Önemli biriymişim gibi davranmam.	( )	( )	( )	( )	( )
20	İyi şeyler gördüğümde derin duygular yaşarım.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Konuşmadan önce hep iki defa düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )



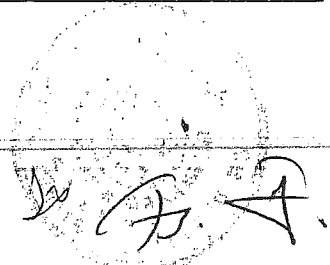
		Tamamen katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Hiç Katılmıyorum (5)
22	Oldukça disiplinli birisiyim	( )	( )	( )	( )	( )
23	Aşırı derecede sadık bir kişiyim.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Mutsuz insanları neşelendirmek için kendi rahatımdan fedakarlık ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Diğer insanların kendilerini önemli (ilginç) hissetmelerini sağlayacak yeteneğe sahibim.	( )	( )	( )	( )	( )
26	İncitse bile gerçeği söylemekten sakınmam.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Başarılarımdan ötürü asla böbürlenmem (övünmem).	( )	( )	( )	( )	( )
28	Diğer insanların göremediği iyi şeyleri fark ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Arkadaşlarım, yaptığım ya da söylediğim şeyler hakkında zarif seçimler yaptığıma inanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Duygularımı kontrol edebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Bir grubun üyesi olduğum zaman elimden gelenin en iyisini yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Diğer insanları mutlu etmeyi çok severim.	( )	( )	( )	( )	( )
33	İnsanları neyin sevimsiz yaptığını bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Sözlerime güvenilebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Sıradan bir insan olmaktan çok mutluyum.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Bir filmde tasvir edilen güzellikten dolayı nutkumun (dilimin) tutulduğunu bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
37	Fiziksel olarak tehlikeli olan eylemlerden daima kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
38	Grubum dışındakileri asla kötülemem.	( )	( )	( )	( )	( )
39	Geçen ay bir komşuma gönüllü olarak yardım ettim.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Bir şey beni kısa vadede mutlu etsede ben onun bana uzun vadedeki etkisini düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Yeni tanıştığım insanlarla iyi geçinmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )



		Tamamen katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Hiç Katılmıyorum (5)
42	Değerlerim konusunda samimiyim(gerçekçiyim).	( )	( )	( )	( )	( )
43	Diğer insanların kendileriyle ilgili konuşmalarına izin vermeyi yeğlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
44	Çevremdeki doğal güzelliklerin her zaman farkındayım.	( )	( )	( )	( )	( )
45	Harekete geçmeden önce sonuçlarını göz önünde bulundururum.	( )	( )	( )	( )	( )
46	Diyetime her zaman sadık kalabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
47	Grup içindeki uyumun devam etmesi benim için önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
48	Hastalandıklarında arkadaşlarımı mutlaka ararım.	( )	( )	( )	( )	( )
49	Diğer insanların ne hissettiğini anlamakta başarılıyım.	( )	( )	( )	( )	( )
50	Kim ve ne olduğum konusunda abartmaya kaçmadığım için mutluyum.	( )	( )	( )	( )	( )
51	Kendime nadiren özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
52	Sanatın tüm türlerini çok fazla takdir ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
53	Yanlıştan doğru olana çarçabuk geçebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
54	Her zaman "yeterli" ile yetinebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
55	Ayrılmaksızın bütün takım ve grup arkadaşlarımın desteklerim.	( )	( )	( )	( )	( )
56	Diğer insanların yaşayacağı güzelliklerden kendiminkiler kadar heyecan duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
57	Kendi duygularımın ve güdülerimin farkındayım.	( )	( )	( )	( )	( )
58	Sahtekar olmaktansa ölmeyi tercih ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
59	Alçak gönüllülüğün benim en çok göze çarpan özelliğim olduğu söylenir.	( )	( )	( )	( )	( )
60	Hayatta diğerlerin çantada keklik olarak gördüğü küçük şeyleri ben saygıyla karşılarım.	( )	( )	( )	( )	( )



		Tamamen katılıyorum (1)	Katılıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Hiç Katılmıyorum (5)
61	Çok dikkatli bir insanım.	( )	( )	( )	( )	( )
62	Grubumun liderleriyle aynı fikirde olmasam da onlara büyük saygı duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
63	Diğer insanlara kibar davranmak beni mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
64	İnsanları mutlu etmek için her zaman ne söyleneceğini bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
65	Arkadaşlarım bana her zaman gerçekçi olduğumu söylerler.	( )	( )	( )	( )	( )
66	Hiç kimse beni kibirli olarak tanımlamaz.	( )	( )	( )	( )	( )
67	Müzik, resim ve drama gibi sanatlara karşı büyük zaafım vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
68	Her zaman dikkatli seçimler yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
69	Benim için uygulama performans kadar önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
70	Grubum tarafından alınmış kararlara saygı duymak benim için önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
71	Önemli bir konu ile ilgili insanların dikkatini çekmek beni heyecanlandırır.	( )	( )	( )	( )	( )
72	Birinin benden yaralanması olasılığı çok düşüktür.	( )	( )	( )	( )	( )
73	İnsanlar söylediklerini yaymama konusunda bana güvenirlere.	( )	( )	( )	( )	( )
74	Alçakgönüllü olduğum için insanların ilgisini çekerim.	( )	( )	( )	( )	( )
75	Geçen yıl kendi adıma güzel şeyler yaptım.	( )	( )	( )	( )	( )
76	Kopya çekme ve yalan söylemeyi hayal bile edemem.	( )	( )	( )	( )	( )
77	Düzenli bir biçimde egzersiz (spor) yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
78	Memnuniyetle kişisel taleplerimden grubum lehine vazgeçebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
79	Kendi sorunları hakkında konuşmak isteyen insanları dinlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
80	Hiç istisnasız okuldaki işlerimi zamanında bitiririm.	( )	( )	( )	( )	( )







T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.7632152

30.07.2015

Konu: Ömer Faruk BİTİREN

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 14.07.2015 tarih ve 3638 sayılı yazınız.

b) Valilik Makamının 29.07.2015 tarih ve 7612805 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk BİTİREN'in "*Okul Yöneticilerinin Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul Pendik İlçesi Örneği)*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

İbrahim Halil DANIŞ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı

2- Ölçekler

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
GELEN EVRAK	
YEMİTLERİ	İSİMLERİ
11.08.2015	2898

Elektronik İmza Aslı Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı:	İBRAHİM HALİL DANIŞ
Ünvanı:	Şube Müdürü
Tarih:	08.08.2015
İmza:	

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Gerçek  
11/08/15  
Ç



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.7612805

29/07/2015

Konu: Ömer Faruk BİTİREN

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Aydın Üniversitesinin 14.07.2015 tarih ve 3638 sayılı yazısı.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonununun 27.07.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk BİTİREN'in "*Okul Yöneticilerinin Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul Pendik İlçesi Örneği)*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Pendik ilçesinde bulunan okullarda görev yapan yöneticilere; kişisel bilgi formu ve aksiyonda değerler ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzde incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarımıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
29/07/2015

Yusuf Ziya KARACAEV  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

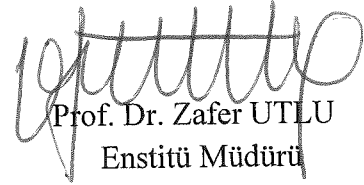
**Sayı:**B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-1520  
**Konu:** ANKET

**21.08.2015**

**Sayın Ömer Faruk BİTİREN**

Enstitümüz Y1312.043007 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Ömer Faruk BİTİREN' in "OKUL YÖNETİCİLERİ DEĞERLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması gereği "Kişisel Bilgi Formu" ve "Aksiyonda Değerler Ölçeği" ile ilgili anketleri İstanbul ili Milli Eğitim Müdürlüğü Pendik İlçesi Milli Eğitime bağlı devlet okullarındaki görev yapan yöneticilere uygulayacağı anket ve ölçekleri 06.07.2015 tarih ve 2015/08 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

  
Prof. Dr. Zafer UTLU  
Enstitü Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

1982 Adana doğumluyum. İlk, orta, lise ve önlisans eğitimlerimi Adana'da tamamladım. Lise eğitimimi Adana Merkez Endüstri Meslek Lisesi Torna Tesviye bölümünde 1999 senesinde tamamladım. Önlisans eğitimimi Çukurova Üniversitesi Adana Meslek Yüksekokulu İklimlendirme ve Soğutma bölümünde 2003 senesinde tamamladım. Lisans eğitimimi Süleyman Demirel Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Tesisat Teknolojisi ve İklimlendirme Öğretmenliği bölümünde 2007 yılında tamamladım. Vatani görevimi 2009 yılında Kıbrıs'ta Asteğmen olarak yaptıktan sonra 2011 yılında Pendik İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu lisesine Tesisat Teknolojisi ve İklimlendirme öğretmeni olarak atandım ve halen aynı okulda görev yapmaktayım. Evliyim.