



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN DEĞERLERİNİ ETKİLEYEN ETKENLER

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Cemil TÜRKOĞLU

DANIŞMAN

Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2013



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN DEĞERLERİNİ ETKİLEYEN ETKENLER

YÜKSEKLİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Cemil TÜRKOĞLU
Yüksek Lisans Öğrencisi

DANIŞMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2013



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

22.03.2013

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden

Cemil TÜRKÖĞLU, 22 / 03 / 2013 tarihinde yapılan

"Yöneticilerin Değerlerini Etkileyen Etkenler"

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından ~~oyçokluğu~~ / oybirliği ile

Başarılı bulunmuştur.

Başarısız bulunmuştur.

Düzeltmeler için adaya _____ ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İmzası : S. Ünal

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Sefer ADA

İmzası : Sefer ADA

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Yar. Doç. Dr. Mustafa MERAL

İmzası : Mustafa MERAL

ÖNSÖZ

Eğitim hiç kuskusuz bir toplumun en önemli unsurlarından biridir. İnsanlarımızı iyi eğitebildiğimiz, onlara gereken davranışları kazandırabildiğimiz ölçüde başarılı olabiliriz.

Eğitim sürecinin içinde en aktif şekilde rol oynayan öğelerden biri de yöneticilerdir.

Yönetici, öğrenme ortamının hazırlanması, yaşantılarının planlanması, düzenlenmesi ve yürütülmesinden sorumludur.

Eğitim sürecinde etkili rol oynayan yöneticiler, kurumda çalışan öğretmen, personel velilerle etkileşim içindedirler. Yöneticilerin, eğitimden beklenen etkinlik belirlenen amaçlara ulaşılması, kalite ve verimliliğin sağlanması için öğretmenlerine uygun bir yönetim modeli uygulamaları gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, eğitim sürecinde yöneticinin değerlerini etkileyen çeşitli nedenlerle karşılaşmaktadırlar. Bu araştırma, yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenleri tespit etmek ve çözüm önerileri oluşturmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın başlangıcından bitimine kadar her türlü bilimsel yardımını ve ilgisini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Semra ÜNAL' a en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam süresince göstermiş oldukları sabır ve desteklerinden dolayı değerli eşim Emine Hülya TÜRKÖĞLU, Canım oğlum Alperen TÜRKÖĞLU' na saygıdeğer anne ve babama tez aşamasında tecrübesinden faydalandığım sevgili yeğenim Nergis DEMİREL GÜLTEKİN' e birlikte çalışmaktan çok mutlu olduğum yüksek lisans öğrenci arkadaşım Faruk YAŞAR' a ve araştırmada, anketleri dolduran yönetici arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Cemil TÜRKÖĞLU
Mart 2013/ İSTANBUL

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
BÖLÜM I.....	1
I.1 PROBLEM DURUMU.....	1
I.2 PROBLEM CÜMLESİ.....	3
I.3 ALT PROBLEMLER.....	3
I.4 DENENCELER.....	4
I.5 SAYILTILAR.....	4
I.6 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
I.7 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
I.8 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
I.9 TANIMLAMALAR	6
BÖLÜM II.....	7
II. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
II.1 YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
II.2. YÖNETİM KAVRAMI.....	7
II.3. OKUL YÖNETİMİ.....	9
II.4. YÖNETİCİ.....	12
II.4.1. Yöneticinin Özellikleri.....	13
II.5. DEĞER KAVRAMI.....	17
II.6. DEĞERİN ÖZELLİKLERİ.....	20
II.7. DEĞERİN OLUŞUMU VE ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	21
II.7.1. Hofstede'e Göre Değerler.....	22
II.7.2. Maslow'a Göre Değerler.....	24
II.7.3. Rokeach'a Göre Değerler.....	25
II.7.4. Schwartz'a Göre Değerler.....	26

II.8. DEĞERLERLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	29
II.8.1. Değerler ve Yaş.....	29
II.8.2. Değerler ve Cinsiyet.....	29
II.8.3. Değerler ve İnanç.....	30
II.8.4. Değerler ve Eğitim.....	31
II.8.5. Değerler ve Ahlak.....	32
II.8.6. Değerler ve Kültür.....	33
II.8.7. Evrensel Değerler.....	35
II.8.8. Sosyal Değerler.....	38
II.8.9. Toplumsal Değerler (İnsani Değerler).....	39
II.9. YÖNETİMDE DEĞERLER.....	41
II.10. OKUL YÖNETİMİNDE DEĞERLER.....	44
BÖLÜM III	48
YÖNTEM (METODOLOJİ)	48
III.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	48
III.2. EVREN ve ÖRNEKLEM.....	48
III.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	48
III.4. VERİLERİN ANALİZİ	49
BÖLÜM IV	51
IV. BULGULAR	51
IV.1. BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE KATILIM YÜZDELERİ.....	51
IV.1.1 Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	51
IV.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	55
IV.2.1 Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	55
IV.2.2 Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular	58
IV. 2.3 Yöneticilerin Atama Şekli Değişkenine İlişkin Görüş Farklılıkları	58
IV.2.4 Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	60
IV.2.5 Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	62
IV.2.6 Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	65
IV. 2.7 Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular.....	66
IV. 2.8 Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	74

IV. 2.9 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	76
IV.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN, BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR....	79
BÖLÜM V	82
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	82
V.1. SONUÇLAR	82
V.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar.....	82
V.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar.....	84
V.1.2.1. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	84
V.1.2.2. Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	84
V.1.2.3. Yöneticilerin Yöneticiliğe Atama Şekli Değişkenine İlişkin Sonuçlar	84
V.1.2.4. Yöneticilerin Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Sonuçlar	85
V.1.2.5. Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	85
V.1.2.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	86
V.1.2.7. Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	87
V.1.2.8. Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar	88
V.1.2.9. Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar	89
V.1.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin, Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevaplara İlişkin Sonuçlar.....	90
V.2. TARTIŞMALAR	90
V.2.1. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar.....	90
V.2.2. Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar..	91
V.2.3. Yöneticilerin Yöneticiliğe Atama Şekli Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar	91
V.2.4. Yöneticilerin Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar	92
V.2.5. Yöneticilerin Branş Grubu Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar.....	92
V.2.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar...	93
V.2.7 Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar.....	93

V.2.8. Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar.....	94
V.2.9. Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Değişkenine İlişkin Sonuçları İle İlgili Tartışmalar.....	95
V.2.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin, Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevaplara İlişkin Tartışmalar.....	95
V.3. ÖNERİLER	96
KAYNAKLAR	98
EKLER	102

ÖZET

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında yönetici pozisyonundaki eğitim yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla: incelenen konuya ilişkin yöneticilerin değerlerinin, çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediği aranmıştır. Bu çalışmada konuya ilişkin kaynaklar ve olgusal veriler ise dikkatle incelenmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu, 2011–2012 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Maltepe ilçede bulunan eğitim kurumlarında görevli yöneticiler oluşturmaktadır. Anketten elde edilen verilerin güvenilirliği için yapılan istatistiksel incelemede SPSS programında iç tutarlılıkları (Cronbach Alpha katsayıları) hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, mezun olunan okul, meslekteki hizmet yılı, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum (devlet-özel) atanma şekli (sınavlı-sınavsız), varsa yöneticilik eğitimi kaynağı değişkenine göre farklılıkları incelenmiştir. Anket verileri çözümlenmesinde frekans ve % (yüzde) hesaplamaları yapılmıştır. Eğitim yöneticilerinin değerlerini etkileyen etkenlerin belirlenmesi amacıyla deneklere 38 adet ifadeye görüşleri sorulmuş ve aranılan görüş farklılıklarının test edilmesi için bağımsız grup t-Testi ile Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) ve tamamlayıcı Post Hoc Tekniği olarak da homojen gruplar için LSD Testi, homojen olmayan gruplar için Games-Howell Testi uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin sorulara verdiği cevaplar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değerler, Yönetici Değerleri

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the factors which affect the values of education administrators who are in charge of management in educational institutions. For that reason, whether the education administrators' values related to the studied subject differ from the point of various parameters have been searched. In this study, the resources and the factual data related to the subject have been researched carefully. The work group of this study is composed of the education administrators of the education institutions in Maltepe district in İstanbul in 2011- 2012 Academic Year. In the statistical research made for the reliability of the data acquired from the survey, the internal consistency (Cronbach Alpha coefficient) has been calculated in SPSS program.

The differences of the administrators' participated in this study have been searched in accordance with their gender ,age, branch, education level, the university they graduated, service time , the length of service in administration , the institution they work (state- private), assignment type (with an exam- without an exam) and ,if variable ,the source of administration training. In the analysis of the data in the survey, frequency and percentage calculations have been made. The opinions of the participants have been asked in 38 statements with the purpose to determine the factors which affect the values of education administrators and for testing of the researched differences in opinions, t-Test and One- Way Analysis of Variance (ANOVA) and as a complementary Post Hoc technique , LSD Test for homogeneous groups and Games Howell Test for non homogeneous groups have been applied and the results have been evaluated. As a result of the analysis made ,the answers which the administrators gave to the questions have been commented on.

Key words: Values, the values of Administrator

KISALTMALAR

Ort: Ortalama

P: Anlamlılık Düzeyi

SD: Serbestlik Derecesi

SH: Standart Hata

SS: Standart Sapma

S: Soru

N: Frekans

X: Aritmetik Ortalama

%:Yüzde

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Eğitim Yöneticilerinin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı.....	51
Tablo 2. Eğitim Yöneticilerinin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı	52
Tablo 3.Eğitim Yöneticilerinin “Branş” Değişkenine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 4.Eğitim Yöneticilerinin “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 5.Eğitim Yöneticilerinin “Mezun Olduğu Okul” Değişkenine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 6. Eğitim Yöneticilerinin “Meslekteki Hizmet Yılınız”Değişkenine Göre Dağılımı	53
Tablo 7. Eğitim Yöneticilerinin “Yöneticilik Kıdemi” Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 8. Eğitim Yöneticilerinin “Çalıştığınız Kurum” Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 9. Eğitim Yöneticilerinin “Yöneticiliğe Atanma Şekliniz” Değişkenine Göre Dağılımı	54
Tablo 10. Eğitim Yöneticilerinin Görev Yaptığı Kurumda “Yöneticilik Eğitimi Alma” Değişkenine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 11.Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin , kendisini başkalarına tanıtmama tutumu yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	55
Tablo 12. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	56
Tablo 13. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	56
Tablo 14. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları ...	57
Tablo 15. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre “Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	57
Tablo 16. Yöneticilerin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okul Dışı Unsurların Etkisi Altında Kalıyor” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	58
Tablo 17. Yöneticilerin Yöneticiliğe atanma şekliniz Değişkenine Göre “Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	58
Tablo 18. Yöneticilerin Yöneticiliğe atanma şekliniz Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	59

Tablo 19. Yöneticilerin Yöneticiliğe atanma şekliniz Değişkenine Göre “Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	59
Tablo 20. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler”İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	60
Tablo 21. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler”İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	61
Tablo 22. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler”İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	62
Tablo 23. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	63
Tablo 24. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	65
Tablo 25. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları....	65
Tablo 26. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	66
Tablo 27. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	67
Tablo 28. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	68
Tablo 29. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	69
Tablo 30. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	70
Tablo 31. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	71
Tablo 32. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları ..	72
Tablo 33. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları	73

Tablo 34. Meslekteki Hizmet Yılınız Değişkenine Göre “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.”İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları ..	74
Tablo 35. Meslekteki Hizmet Yılınız Değişkenine Göre “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları ..	75
Tablo 36 Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 37. Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları.....	77
Tablo 38 Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları ..	78
Tablo 39. Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları ..	79
Tablo 40 Bağımlı Değişkenlerin ortalama va standart sapma değerleri sonuçları İfadesine İlişkin Analiz Sonuçları ..	79

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara bu bölümde yer verilmiştir.

I.1 PROBLEM DURUMU

Okullarda eğitimin aksamadan yapılabilmesi için yöneticiler, öğretmen kadrosunu yönetirken farklı yönetim modelleri uygulayabilmektedirler. Okullarda eğitimin sürekliliği ve başarının yakalanmasında değerler de önemli rol oynamaktadır. Okullarda sürekliliğin sağlanabilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşmada okulun başarısını belirleyen başka bir unsur olabilmektedir.

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2003).

Yönetim, insanların ihtiyaçlarını gidermek, maddi menfaatleri maksimize etmek amacıyla gelişmiştir (Massie, 1983). En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile site devlet, vb.) yönetimi ve bununla yakından ilgi olmak üzere savunma örgütlerinde (ordu) meydana gelmiş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir (Tosun, 1984).

Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır (Eren, 2004).

Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmuştur. Yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve uzlaştırıcılık (Töremen ve Kolay 2003). Yöneticilik durağan (statik) bir iş değil, devingen (dinamik) bir iştir. Bu, yöneticiliğin her an değişen yeni durumlara bir uyma işi olduğunu anlatır (Binbaşoğlu, 1975).

Değer; belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır.

Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir (Erdem, 2003).

Değerler; insanların davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede kendileri de dahil olmak üzere insanları ve olayları değerlendirmede kullandıkları ölçütler; ideal ve arzu edilen davranış ve yaşam biçimlerini ifade eden, belirli somut koşulları ve nesnelere aşan üst-düzye kavramlar; veya doğru kararlara varılmasında bireylere yardımcı olan genel ilkeler gibi çeşitli şekillerde ele alınmakta tutumların, ideolojilerin, ahlaki yargıların ve çeşitli davranışların önemli belirleyicileri olarak düşünölmektedir (Harcar, 2005).

Değerler konusu ile ilgili önemli çalışmalarını bulunan araştırmacılarından birisi de ünlü sosyal psikolog Milton Rokeach'dır. Rokeach, değeri belirli davranış biçimi ve yaşam amacı olarak tanımlamaktadır (Rokeach 1973).

Hepimiz bir birey olarak kendimizi diğery insanlara değerlerimizle tanıtırız ve sahip olduğumuz değerleri temel alarak başkalarını değerlendirir ve yargılarız. Yine, diğery insanlar kadar ahlâklı ve yeterli olup olmadığını soruşturmak ve bir karşılaştırmaya gitmek için değerlerimizi kullanırız. Bir grup içinde bulunduğumuzda, gruptaki diğery insanlarla ortak bazı değerlere sahip olabilirken, bazıları konusunda anlaşamayabiliriz. Böyle durumlarda, kendi değer verdiğimiz kavramların hayattaki doğruluğuna ve gerekliliğine inanarak diğery insanların da aynı yönelimlere sahip olabilmeleri için onları ikna etmeye çalışırız. İnanığımız ve önem verdiğimiz değerlerden yola çıkarak, başkalarının ne tür bir değer ve davranış biçimine sahip olmaları gerektiğine karar veririz. Çünkü, sahip olduğumuz değerler bize göre ideal hayat tarzıdır (Turgut, 1998).

İnsanoğlu bir canlı olarak fizik dünyada, fakat bir insan olarak metafizik dünyada yaşar. İnsanın içinde yaşadığı bu metafizik dünya ahlâk ve değerler dünyasıdır. Etrafımızı çevreleyen fizik nesnelere bizden bağımsız olarak mevcut olduklarını ve bizim de bu nesnelere dünyası içinde yaşadığımızı teorik olarak kabul edebiliriz. Fakat bu tür nesnelere bizim için birtakım değerlerle birlikte anlam taşırlar (Ural,1998).

Gerçekten değerlerle ilgisi olmayan hiçbir insan eylemi yoktur (Mengüşoğlu, 1997).

Örgütsel davranış, insanların örgüt içinde davranışlarını inceleyen bir bilimdir. Değerler, kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturduğundan örgütsel davranış araştırmalarında oldukça önemlidir (Robbins, 1992). Bu nedenle de, davranışların kaynağı, haklılayıcıları ve yargılayıcıları (Başaran, 1991) olan değerler, örgütsel davranışta anahtar bir rol oynar (Tracy, 1989).

Eğitimde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde okul yöneticisinin değerleri önem kazanmaktadır. Özellikle; geleceğe yön verecek insanların davranışlarını biçimlendirmek yoluyla, toplumu derinden etkileyen öğretmenlerin, yani davranış mühendislerinin görev yaptıkları okullardaki kendilerini belirlenen amaçlara sevk ve idare eden yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerin nelere göre farklılık gösterdiğinin araştırılması, bugün tanımlamakta güçlük çektiğimiz eğitim sistemimizin mevcut belirsizliğini bir lde azaltacak bilgiler sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada, yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerin belirlenmesi ihtiyaı araştırmanın probleminin temelini oluşturmaktadır. Bu temele dayalı olarak, eğitim örgütlerinde çalışmakta olan yönetici görüşlerine göre eğitim kurumlarındaki yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlere bakılacaktır.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler nelerdir?

1.3. ALT PROBLEMLER

Yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlere, eğitim yöneticilerinin verdiği cevaplar;

- 1) Cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 2) Yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Branşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- 4) Eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5) Mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 6) Mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 7) Yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 8) Görev yaptıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 9) Atama şekline göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 10) Yöneticilik alanında eğitim almış veya almamış olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4.DENENCELER

Yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler, eğitim yöneticilerinin verdiği cevaplar;

- 1) Cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 2) Yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 3) Branşlarına göre bir farklılık göstermektedir.
- 4) Eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 5) Mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 6) Mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 7) Yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 8) Görev yaptıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 9) Atama şekline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- 10) Yöneticilik alanında eğitim almış veya almamış olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

1.5. SAYILTILAR

- 1.Ankete, yöneticiler gönüllü olarak cevap vermiştir.
- 2.Veri toplama aracı ve uygulama ile ilgili olarak uzmanların görüşleri alınmıştır.
- 3.Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygun olarak seçilmiş ve uygulanmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, Türk Milli Eğitim sistemi içinde yer alan ve giderek daha fazla önem kazanan eğitim yönetimin; eğitim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenleri tespit etmektir. Ayrıca; yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerin, yöneticilerin cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mezun olunan okul, meslekteki hizmet yılı, yöneticilik kıdemi, çalıştığı kurum, yöneticiliğe atanma şekli, yöneticilik eğitimi alıp almadığı değişkenlerine göre farklılıklarını tespit etmektir. Araştırmanın sonuçlarını istatistiksel olarak belirlemek, bulguları tartışmak ve elde edilen bulgulara göre çeşitli öneriler getirmek araştırma kapsamında amaç edinilmiştir. Elde

edilen bu bulgular ışığında öneriler yapmak ve ileri aşamalarda yapılacak araştırmalara yön vermektir.

1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İnsanlığının gelişimi eğitim ve eğitim kurumlarının ihtiyacına ve gelişmesine neden olmuştur. Toplumların kalkınmasında en önemli rolü eğitim kurumları üstlenmiştir. Bireylerin hayatı boyunca çalışacakları meslekte başarılı olması; o işi severek yapması yanında kişinin ilgi ve istidatlarına uygun olmasına bağlıdır. Ülkemizde Eğitim kurumları; öğrencileri, çeşitli program ve okullarda ilgi, iktisadi ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktadır. Bu bağlamda bakıldığında eğitim kurumları ülke geleceğinin şekillendirildiği kurumlardır. Okul yönetiminin asıl amacı, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Günümüzde geleneksel yönetim anlayışı yerini bilimsel yöntemler almıştır. Tabii ki her meslekte olduğu gibi okul yönetiminde de yöneticilerin karşılaştığı sorunlar vardır. Bu sorunların tespiti çözüme bir adım daha yaklaşmak demektir. Ülke gençlerinin geleceğini belirlediği eğitim kurumlarında daha sağlıklı kararlar alması ve doğru bilgiler edinmesi iyi bir eğitim yönetimi ile mümkündür. Bu kurumların lideri ise okul yöneticileridir. Bu nedenle, okul yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerin tespit edilmesi çözüm yollarının aranması önem kazanmaktadır. Bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yönetimde değerlerini etkileyen ne gibi etkenlerle karşılaştıkları, bu etkenlerin nedenleri üzerinde yorumlar yapılması ve çözüm için önerilerinde bulunmak mümkün olacaktır.

1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma 2011–2012 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Maltepe ilçelerinde bulunan resmi ve özel okullarda görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.
2. Araştırma, okullarda görev yapan yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorular ve bu sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.9. TANIMLAR

Yönetici (Okul Yöneticisi): Okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenlenip sağlanmasından ve denetlenmesinden sorumlu olan, okul yapısı içinde en üst düzeyde yer alan kişidir (Uluğ, 1985).

Yönetici Değerleri: Bir kurumun kendi varlık, birlik ve işleyişte devamını sağlamak için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlardır (Can vd. 1998).

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2003).

Yönetim, insanların ihtiyaçlarını gidermek, maddi menfaatleri maksimize etmek amacıyla gelişmiştir (Massie, 1983). En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile site devlet, vb.) yönetimi ve bununla yakından ilgi olmak üzere savunma örgütlerinde (ordu) meydana gelmiş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir (Tosun, 1984).

2.2.YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler (Can, 1994). Bu nedenle yönetimin çeşitli tanımları yapılmıştır. Tosun'a (1979) göre yönetim amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Gürsel, 1997)

Stoner ve Wankel (1986)' e göre yönetme ve yönetilme konusu tarih boyunca insanları en çok meşgul eden konular arasında yer almıştır. Kimi kaynaklar yönetim ilke ve kurallarının bundan dört bin yıl önce başladığını söylemektedir (Özdemir, 2000).

Yönetim faaliyeti her şeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin Temel ögesidir. Yönetimde, yöneten de yönetilen de insandır (Özalp, 1984).

Yönetim, "hiyerarşideki bir üstün örgütleyici çalışmaları" olarak tanımlanmaktadır. Kısaca açıklamak gerekirse yönetim, toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakta, ama herşeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendilerini dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir (Fişek, 1979).

Yönetim “belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir” (Ilgar, 2005).

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanabilme sanatıdır. Yönetim; grup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimdir. Her iki tanıma da dikkati çeken ortak unsur yönetimin bilim ve sanat olmasıdır (Erdoğan, 2006).

Yönetim: “ Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanabilir (Ilgar, 2005).

Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır (Eren, 2004).

Yönetimin pek çok tanımı vardır. Yönetimin tanımının değişik yapılmasının başlıca iki nedeni vardır. Birincisi, yönetimi tanımlayanların, yönetimin biçimine ilişkin görüşlerin değişik olmasıdır. İkincisi ise, örgütün amaçlarının birbirinden değişik olmasıdır. Öyleyse yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2000).

Farklı yönetim tanımlarının ortak özelliği; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Bedeian, 1993).

Yönetim herşeyden önce bir iş, faaliyettir. Örgütlerin içinde yer alan iş ve faaliyetleri, “yönetimsel” ve “yönetimsel olmayan” faaliyetler olmak üzere iki kısma ayırmak gerekir. Çünkü yönetimsel faaliyetlerle, yönetimsel olmayan faaliyetler, amaç, kapsam açısından, gerektirdikleri beceriler ve dayandıkları kavram ve teknikler bakımından farklıdır. Yönetimsel faaliyetler, özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilirler. Ancak, yöneticiler tarafından yerine getirilen her faaliyet yönetimsel faaliyet özelliği taşımaz. Yöneticiler bazen yönetimsel olmayan faaliyetlerde bulunurlar. Yönetimsel faaliyetler örgütlerin yasama ve gelişmeleri ile yakından ilgilidir. Bu faaliyetleri de, planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim olmak üzere beş grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler bir organ olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de evrelerini oluştururlar (Dinçer ve Fidan,2000).

Megginson vd. (Aksu, 1994) yönetimin genel anlamda üç temel islevinden söz etmektedirler. Bu işlevler:

1. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,
2. Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
3. Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır.

2.3. OKUL YÖNETİMİ

Okul, eğitim sisteminin en kritik ve en etkili alt sistemidir (Yavuz, 2001). Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Gürsel, 2003).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer (Bursalıoğlu, 2005). Okul, eğitim hizmeti üreten bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu örgütlerin ürünü insandır. İnsanın iyi yetiştirilmesi ise, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır (Çelik, 2002).

Okul yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Her şeyden önce eğitim herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir (Erdoğan, 2000).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2005).

Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Basta kamu (devlet), din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek isterler. Çünkü eğitim, yani okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemsendiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir (Erdoğan, 2004).

Taymaz'ın Aydın (1986)'dan aktardığına göre, toplumsal ve sosyal bir sistem olan okulun yöneticisi çevresini sorunları ile tanımlar çevrenin okula, okulun çevreye etkisini belirler ve okulun amaçlarına uygunluğunu sağlar. Girdisi insan olan, çıktısı yine insan olan ve süreçte insanların etkin olduğu okul örgütü insan-insan sistemine güzel bir örnektir (Taymaz, 1995).

Okulun bir sistem olarak aşağıdaki niteliklere sahip olması beklenir (Taymaz, 1995).

1. Okul bütünü ile açık sistem olmalı, çevredeki sistemlere etkileşimde bulunmalıdır.
2. Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır.
3. Alt sistemleri oluşturan öğeler ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır.
4. Toplumsal çerçevesi ile ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır.
5. Çevredeki yenilik ve değişimlere göre gerekli gelişmeleri sağlayabilmelidir.
6. Çevreden aldığı girdileri iyi bir şekilde işleyerek beklenen çıktıları verebilmelidir.
7. Çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini koruyabilmelidir.
8. Amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır.

Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin sahip olması gereken altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmuştur. Yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendircilik ve uzlaştırıcılık (Töremen ve Kolay 2003).

Okul yöneticileri okuldaki yöneticilik stratejilerini belirlerken şunları izlemelidir (Celep, 2004):

1. Yöneticiler esnek olmalıdır.
2. Yöneticiler, uzun vade de örgüt gelişimiyle, kısa vade de öğretmen doyumu arasında seçim yapmak zorunda kaldığında, ikisini dengelemelidir.
3. Seçilen stratejiler kurumsal değerlere hizmet etmelidir.
4. Yapılan uygulamalar birden fazla stratejiye hizmet edebilir.

Okul yöneticisinin önemli rollerinden birisi, öğretmenleri gözleyerek, onlara geri bildirim sağlamasıdır. Kurumsal kişiliğini arkadaşça ortaya koyarak, sabırla dinlemeli, herkese değer vererek, onları anlamaya çalışmalı, dürüst, açık, duyarlı olmalı, güven vermeli ve iş görenlerine güven duyduğunu göstermelidir. Bütün bunları yaparken, okul müdürü bürokratik otoritesini başlangıç olarak kullanmaya gereksinim duyabilir. Ancak bunu sürekli ve çok gerekli olmadıkça kullanmamalıdır (Celep, 2004).

Wallece (2001)'e göre, okul müdürleri şu dört davranışı göstermelidir (Celep, 2004).

1. Okul müdürleri uyguladıkları stratejileri paylaşmalı ve öğretmenlerine ilham kaynağı olacak türden olmalıdır.
2. Öğretmenlerdeki değişimi yönetebilmelidir.
3. Öğretmenleri tek bir amaç etrafında birleştirebilmelidir.
4. Öğretmenlere gerektiğinde yetki devredebilmelidir.

Erdoğan'ın Kaya (1993)'dan aktardığına göre, eğitim ve okul yönetimi çerçevesinde yapılan işler; yönetsel ve işlevsel süreçler olmak üzere iki grupta toplanabilir (Erdoğan, 2004).

Yönetsel süreçler	İşlevsel süreçler
Sorun çözme	Öğrenci işleri
Karar verme	Personel işleri
Planlama	Öğretim işleri
Örgütlenme	Eğitim işleri
İletişim	Okul işleri

Değerlendirme

Şişman (2004) okul programlarının yönetilmesinde okul yöneticilerinin görevlerini maddeler halinde açıklamıştır:

- Okulda eğitim programlarının oluşturulması
- Okul programlarında beklentilerin dikkate alınması
- Okulda programlar arasında koordinasyonunun sağlanması
- Programla ilgili materyallerin sağlanması
- Programda temel beceriler üzerinde odaklanmak
- Öğrenci gelişimi konusunda öğretmenlerle toplantı yapılması
- Program geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Okul programlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi
- Okuldaki zamanın etkili yönetilmesi
- Sınıfta zamanın planlanması ve etkili kullanılması
- Öğrenme ve öğretme sürecinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi
- Öğrencilere yakın temas halinde olunması
- Öğrenci gelişimini ve başarısını sürekli izleme
- Öğrencilerle ilgili ortak standartlar oluşturma
- Öğrencilerin durumlarıyla ilgili istatistikler tutma

- Okul başarısı hakkında ilgilileri bilgilendirme
- Öğrenci başarısının tanımlanması ve ödüllendirilmesi

Okul yönetimi oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Okul yöneticileri hakkında genel görüşler ve onlardan beklentiler, yöneticilerin yerine getirmek zorunda oldukları rol ve sorumlulukların değişmesiyle farklılaşmaktadır (Çinkır'dan aktaran Kabapınar, 2004).

Okul yöneticileri, yenilik yönetimini uyguladıklarında çalışanların hizmet yıllarına göre yaşayabilecekleri problemleri iyi tespit edebilmeli ve gerekli tedbirleri alabilmelidir. Yöneticiler kaynak sağlamada, etkili iletişim kurmada, güdüleme unsurlarını kullanmada, güven sağlamada, işbirliği ve katılımı teşvik etmede daha gayretli davranmalıdırlar.

2.4.YÖNETİCİ

Yönetici hem yasal güce hem de grubun gönüllü desteğine sahip olabilir (Aydın, 1998).

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir (Koçel).

Yönetici grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004).

Yönetici, planlayan, emir ve talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkese denir (Oluç, 1963).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1984).

Reeder (1961)'e göre bir kurumda yönetici, kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır (Taymaz, 2000).

Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularını ve planları eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir (Can, 1999).

Yöneticilerin başarıları, başkalarının işlerini iyi yapmalarına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanların, ellerinden gelen en iyiyi yapabilmelerini sağlayacak olan iş

ortamını yaratmak zorundadırlar. Yöneticiler, çeşitli yönetim modellerini kullanarak, çalışanlarına etkin ve verimli bir iş ortamı oluşturmaya çalışırlar (Gümüştekin,1998).

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelendirilebilir (Erdoğan, 2000).

Okul yöneticileri, okuldaki diğer yöneticilerle beraber eğitimin niteliğinin sürekli bir şekilde geliştirilmesinden, herkes için fırsat eşitliği yaratılmasından, standartların yükseltilmesinden, ilgili politika ve uygulamaların geliştirilmesinden ve ilgili kaynakların okulun hedeflerini geliştirmesini sağlayacak şekilde etkin ve etkili olarak kullanılmasından sorumludur. Ayrıca okul yöneticileri, diğer yerel okullar, yüksek öğretim kuruluşları, işverenler ve diğer kuruluşlarla etkili ağlar oluşturarak ve bu ağları koruyarak geniş anlamda toplumun da okula olan taahhütlerini yerine getirmesini sağlar. Okul müdürleri bunun yanı sıra verimli ve disiplinli bir öğrenme ortamı sağlamaktan ve okulun günlük yönetimi ve organizasyonundan sorumlu olup yönetici gruba karşı hesap verme sorumluluğuna da sahiptir (<http://oyegm.meb.gov.tr/yet/>).

2.4.1.Yöneticinin Özellikleri

Yöneticilik durağan (statik) bir iş değil, devingen (dinamik) bir iştir. Bu, yöneticiliğin her an değişen yeni durumlara bir uyma işi olduğunu anlatır (Binbaşoğlu, 1975).

Bir işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götüren, her şeyden önce iyi yöneticilerin varlığı ve yokluğudur. İyi bir yöneticinin nitelikleri konusunda kesin sınırlar belirlemenin zorluğu ortadadır. İnsanların birbirinden farklı olmaları nedeniyle yöneticilerde farklı yetenek ve niteliklere sahiptirler. Bundan başka her sektörde işler başkadır ve bir işletmenin değişik bölümlerinde de farklı nitelik ve yeteneklere sahip yöneticilere gerek duyulur.İsviçre Psikoteknik Kurumu bir üstte bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şu biçimde saptamıştır (Onal, 1995):

- İnsanları tanımak
- Objektif olmak ve objektif kalmak
- Kendine güvenmek
- Yerinde kararlar alabilmek
- İnisiyatif sahibi olmak

- Sorumluluk duygusuna sahibi olmak
- İradesi kuvvetli olmak

Bryman (1992)'a göre önderin kişisel özelliklerini, geçmişte önemli başarılar gösterme, kendini izleyicileri ile özdeşleştirebilme ve onlara duyarlılık; varlığını duyumsatma özellikler olarak sayabiliriz (Celep, 2004).

Drucker (1964); Schermerhorn (1989)'a göre yöneticinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Başaran, 2000).

- Yönetmen, zorlanmaya(stres) dayanıklı olmalı; zorlandığında, zorlayan kaynaklarla başa çıkabilmelidir.
- Belirsizliklere katlanabilmeli; sorunların çözümünde karşısına çıkacak belirsizlikleri, açıklamak için sabırla uğraşmalıdır.
- Nesnel (objective) olmalıdır; örgütteki olaylar ve iş görenler karşısında yansız davranmalıdır.
- Kendine özgü çalışma ölçünleri (Standard) geliştirmelidir; olayların ve iş görenler arası ilişkilerin niteliğine göre çalışma ölçünlerini belli sınırlar içinde duruma uyarlayabilmelidir.
- Örgütün zor koşullarına ve yönetimin çalışma zorluklarına dayanabilmeli; değiştiremediği koşullara ve zorluklara uyarlanabilmelidir.
- Özgüveni tam olmalıdır; kendine güvenemeyen bir yönetmen ya güvensizliğini yenebilmeli ya da yönetimden çekilebilmelidir.
- Kendini tanımaya çalışmalı ve kendini değerlendirirken elverdiğince nesnel olmalıdır. Öznesnellik yönetmenin kendini eğitmesinde yöntem olmalıdır.
- Zamanını iyi yönetebilmelidir. Zaman yönetimi aynı anda yönetimin kendisidir.
- Örgütsel önder olmak için önderlik niteliklerini geliştirebilmeli; bu amaçla kendini sürekli eğitebilmelidir.

Yönetici niteliklerini ortaya koyan değişkenler bir araştırmada şu şekilde belirlenmiştir (Cammock, Nilakant ve Dakin1995):

Zeka, bilgi, değerler, mizaç, karakter ve kişilik. En iyi yönetici kişilik özelliği olarak iyimserlik ve mizah anlayışı gösterilmiştir.

Bu araştırma da etkili yöneticiler şu şekilde tanımlanmıştır(Karslı,2004).

- Etkili yöneticiler detaylara sapsmaktan kaçınırlar ve büyük betimlemeler yaparlar.

- Objektif bir görüş elde etmek için çalışmalardan geride dururlar, örgütün farklı alanlarına ve ihtiyaçlarına ilişkin geniş bir vizyona sahiptirler.
- Yönetimleri altındaki tüm alanlar arasında uygun bir denge oluştururlar. Diğer yöneticilerle ilişki kurarlar ve yalnızca kendi bölümleriyle değil örgütün tümü ile ilgilenirler.
- Esnektirler ve eğer işi daha iyi yapmak anlamına gelecekse kuralları esnetmeye ve hatta ihmal etmeye gönüllüdürler.
- İş ediminde çok az etkisi olan personel davranışının önemsiz yönlerinden daha çok personelin iş etkililiği ile etraflı ve ayrıntılı olarak ilgilenirler.

Reeder (1961)'e göre yöneticinin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için bazı temel prensipleri dikkate alması gerekir (Taymaz, 2000).

1. Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
2. Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir.
3. Verilen görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığı zaman ilgili bütün bireylerin bunu bilmeleri ve anlamaları sağlanmalıdır.
4. Yönetici veya personel arasında sorumluluk veya yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar önemsiz görülse de ele alınmalı ve karara bağlanmalıdır.
5. Terfi, maaş artışı ve disiplin cezaları ile ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.
6. Kurum içinde çalışan personel arasında olumlu ilişkiler geliştirilmeli ve koordinasyon sağlanmalıdır.
7. Zorunluluk olmadıkça hiçbir personelden bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.
8. Sürekli olarak denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözlenecek faktörleri ve yöntemini bilmelidir.

Okul yöneticilerinin davranışlarında görülen temel özellikler, öz değerlerine bütünlük içinde bağlı olmaları, sorumluluk anlayışları, başarılı gelişim çabalarında öğretmenlerin ana etmen olduğuna inançları ve özellikle öz saygı ve özgüven gelişimine verdikleri önemdir. Tüm okul yöneticilerinde liderliğin en önemli yönlerinden biri de, insanlarla başarılı bir şekilde çalışabilmeleridir. Okul yöneticisi olmak, sadece bürokratik işleri yapmak anlamına gelmez, aynı zamanda örgütsel beceri kullanımı da gerektirmektedir (Day vd. 2001).

Okul yöneticileri, geliştirilen eğitim-öğretim programlarının uygulanmasını sağlamakla görevlidir. Diğer okul çalışanlarını motive etmek, görevlendirmek ve yapılanlarının takibini yaparak en iyi şekilde sonuçlanmasını sağlamalıdır.

Okul yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olarak ikiye ayrılabilir. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan ögelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunların arasındadır. Dış ögeler ise okulun yapısında olmayıp, dolaylı ya da dolaysız olarak okul yönetimini etkileyerek okul yönetimini içine giren ögelerdir. Anne-baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış ögeler arasında sayılabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Bu saydıklarımız içinde konumuz olan yöneticiler, okulun amaçlarını gerçekleştirecek en önemli unsurdur. Okul yöneticileri, diğer okul bileşenleri gibi Milli Eğitim Bakanlığının kendilerine verdiği görev ve sorumlulukları yerine getiren kişilerdir. Okulda yer alan diğer unsurlar tarafından kabul gördükleri durumunda lider durumuna gelirler. Okul yöneticilerinin içinde buldukları kurumun başarısını sağlayarak bunu sürekli hale getirmek gibi bir sorumlulukları vardır. Okul yöneticileri okulun yönetiminde etkili olan tüm ögeler arasında denge ve koordinasyonu sağlamalıdır.

Okul yöneticilerinin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için aşağıda belirtilen konularda bilgi, beceri ve anlayışa sahip olmaları gerekmektedir <http://oyegm.meb.gov.tr/yet/>).

- Eğitim koşullarının niteliğini sağlayan faktörler ve etkili okulların özellikleri nelerdir;
- Öğrencilerin başarılarını arttırmak ve ruhi, ahlaki, sosyal ve kültürel gelişimleri ile iyi davranışlarını teşvik etmek için gereken yöntemler nelerdir;
- Öğrencilerin geçmiş edinimlerine ilişkin bilgi ve karşılaştırılabilir verilerin nasıl kullanılacağı, hedeflerin nasıl belirleneceği;
- Müfredat ve değerlendirilmesine ilişkin gereklilikler ve örnekler;
- Eğitim teknolojileri de dahil olmak üzere etkin öğrenme ve değerlendirme yöntemleri;
- Stratejik plan ve işletme planı üzerinde etkili olan siyasi, ekonomik, sosyal, dini ve teknolojik faktörler;
- Liderlik türleri ve uygulamaları ile bunların okul bünyesindeki farklı bağlamlara uygunluğu;

- Eğitim Kanunları, Sağlık ve Emniyet, Çocuk Kanunu ve fırsat eşitliği mevzuatı hükümleri de dahil olmak üzere eğitimle ilgili yasal çerçeve ve bu çerçevenin okul müdürlüğünün temel görevleri için önemi;
- Ulusal ve yerel düzeyde ve okul düzeyinde yönetim;
- Teftiş ve araştırmanın mesleki gelişim ve okul gelişimine katkısı;
- Bilişim teknolojilerinin öğretim, öğrenme ve yönetim tekniklerine uygulanması.

Okul yöneticileri; kişisel ve kurumsal anlamda gelişimi sağlamak için öğretim elemanlarına öncülük eder, destek verir ve onların sınırlarını zorlar.

2.5.DEĞER KAVRAMI

Tarihi olarak değer kavramının anlaşılmasında iki temel yaklaşım olmuştur. Birincisi şu varsayıma dayanır: Değer, uyarıcı objenin içinde mevcuttur. Uyarıcı obje, içsel veya mutlak bir değere sahiptir; yani, o objenin kullanıcı olan insanla ilgili olmayan bir değere veya öneme sahiptir. İkinci yaklaşımın dayandığı varsayım da şudur: Uyarıcı objeler içsel bir değere sahip değildir. Bir objenin değeri sadece insanların onu algılama yollarının bir fonksiyonudur yani görelidir. Bu pozisyona göre, belli bir uyarıcı objesi, bir kimse için belli bir zamanda büyük bir değere sahip bulunabilir; bir başka zamanda ise, onu bir engel olarak algılamış olabilir. Bireyin bir objeye atfettiği değer, onun kişi için yani kendisi için olan değeridir (Ünal, 1981).

Rokeach değeri, “aksine karşıt bir davranış biçimi veya yaşam amacına karşılık bireysel veya sosyal olarak tercih edilen belirli, spesifik bir davranış biçimi veya yaşam amacına olan daimi bir inanç” olarak tanımlamıştır (Özkul, 2007).

Değerlere ilişkin pek çok tanım bulunan ilgili yazında yaygın olarak kabul gören beş ayrı özelliğe vurgu yapılmaktadır.

Değerler, (i) bir inanç durumudur, (ii) ait olunmak istenilen veya kabul gören bir haldir, (iii) belirli durumları aşmaya yöneliktir, (iv) olayların ve insanların davranışının seçimine veya gelişimine rehberlik eder ve (v) önceki değerlerin oluşturduğu bir sistemin diğer değerlerde oluşturduğu öneme bağlı olarak düzenlenir (Atay, 2003). Drawing ve Spranger (1921), Allport ve Vernon (1931) “politik değerler”, “sosyal değerler”, “ekonomik değerler”, “kuramsal değerler”, “dini değerler” ve “estetik değerler” olmak üzere altı ayrı tipte değer olduğunu öne sürmüşlerdir. (Atay, 2003).

Bu yüzyılın başında değerleri farklı isimler altında sınıflamaya çalışan araştırmacılara karşın günümüzde daha önce ayrı ayrı tanımlanan değerlerin tümünü içeren farklı ölçekler geliştirilmektedir. Bunlardan birisi de Schwartz tarafından geliştirilen “Schwartz Değerler Ölçeğidir”. Bu ölçeğin daha önceki yazarların ayrı isimler altında tanımladıkları değerlere karşılık gelecek kavramları kapsadığı ileri sürülmektedir (Atay, 2003).

Shalom Schwartz değeri genellikle “davranışların/eylemlerin seçilmesine, olayların ve insanların değerlendirilmesine davranışların/eylemlerin açıklanmasına yardımcı olan sosyal bir aktör” olarak nitelendirmekte ve “insanlara yaşamlarında değişken önemlilik içerisinde yol gösteren ilkeler olarak hizmet eden arzu edilebilir amaçlar” olarak tanımlamaktadır (Harcar, 2005).

Cevizci’ye göre değer, olgu bilincinden sonra ortaya çıkan ve olguya, belli duyguları, arzuları, ilgileri, amaçları, ihtiyaç ve eylemleri olan özneye ilişkisi içinde, belli nitelikler yüklemeye belirlenen tavır; öznenin olana ve olguya yüklediği niteliktir. Ayrıca, değer söz konusu olduğunda mutlaka öznenin, kişiliğin karışması gerekir. Aynı zamanda değer kurumsal bir yönelimden ziyade, pratik bir yönelimi ifade etmektedir. Değer, öznenin nesneye, diğer niteliklerine ek olarak sonradan eklediği bir niteliktir. Değer, ölçüt olarak da işler görmektedir. Olanla, olması gereken ayrımını içerir ve her zaman olumlu/olumsuz bir şey olarak görülür (Cevizci, 2002).

Geleneksel-çağdaş, öğrenilmiş-üretilmiş değerler yaklaşımını ifade eden Dökmen, kişilerin kendileri ve başkaları için anlamlı buldukları eylemler ve davranışların ve bu eylemleri/davranışları üreten şemaların ‘değer’ olduğunu belirtmiştir. Yardım etme etkinliğini, kendimiz ve başkaları için anlamlı bulduğumuz takdirde, yardım etme davranışının ve yardım etme davranışını üreten şemanın bizim için bir değer olduğunu belirtmiştir (Dökmen, 2004).

Değer; belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır. Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir (Erdem, 2003).

Rennings (1970) değerlerin, bireylerin tercihler setinde önemli bir element olduğunu belirtmiştir. Besker ve McKlinton (1967) değerleri, alternatif davranışlar arasında yargılama ve seçim yapmada belirli standartlar şeklinde tanımlamışlardır. Allport, Vernon ve Lindzey (1952) değerlerin temel ilgi ve motivler ile değerlendirici tutumlar olduğunu

ileri sürmüşlerdir. Feather'a göre (1982) bazı yazarlar değerleri özel bir motivler seti olarak ele almışlardır. French ve Kahn (1962), değerleri, çevredeki objelere, davranışlara, veya belirli bir konuya karşı bireyin amaca yönelik davranışındaki temel kavramsal ağırlık derecesi şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca Porter, Lawler (1968) ve Vroom (1964) değerlerin motivasyonun bilişsel teorilerinde temel yapıyı oluşturduğunu belirtmişlerdir. Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991) ise değeri, belirli bir topluma ait obje, davranış ve duruma ilişkin bir değere o toplumun vermiş olduğu önem derecesi olarak tanımlamışlardır (Harcar, 2005).

Değerler; insanların davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede kendileri de dahil olmak üzere insanları ve olayları değerlendirmede kullandıkları ölçütler; ideal ve arzu edilen davranış ve yaşam biçimlerini ifade eden, belirli somut koşulları ve nesnelere aşan üst-düzye kavramlar; veya doğru kararlara varılmasında bireylere yardımcı olan genel ilkeler gibi çeşitli şekillerde ele alınmakta tutumların, ideolojilerin, ahlaki yargıların ve çeşitli davranışların önemli belirleyicileri olarak düşünölmektedir (Harcar, 2005).

Schwartz ve Bilsky, çeşitli kuramcıların üzerinde uzlaştıkları özelliklerden yola çıkarak değerleri şöyle betimlemişlerdir.

1. Değerler inançlardır. Ancak, tümüyle nesnel, duygulardan arınmış fikir niteliği taşımazlar; etkinlik kazandıklarında duygularla iç içe geçerler.
2. Değerler bireyin amaçlarıyla (eşitlik gibi) ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle (hakbilirlik, yardımseverlik gibi) ilişkilidirler.
3. Değerler, özgül eylem ve durumların üzerindedirler. Örneğin, itaatkarlık değeri, işte ya da okulda, aileyle, arkadaşlarla ya da tanımadığımız kişilerle olan ilişkilerimizin tümünde geçerlidir.
4. Değerler, davranışların, insanların ve olayların seçilmesini ya da değişimini yönlendiren standartlar olarak işlev görürler.
5. Değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanırlar. Sıralanmış bir değerler kümesi, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturur (Akt.Sağnak, 2003).

England ve Lee (1974), yöneticilerin değer yönelimlerine ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır.

Kişisel değer sistemleri, yöneticilerin;

1. Durumları algılamasını ve problemlere bakış açısını,
2. Kararlarını ve problemleri çözümünü,

3. Başka bireylere ve gruplara bakışını ve dolayısıyla kişiler arası ilişkilerini,
4. Hem örgütsel hem de bireysel başarısını,
5. Örgütsel baskıları ve amaçları kabul etme ya da direnme derecesini etkiler.
6. Etik davranışların ne olup olmadığı konusunda sınırlar getirir.
7. Bazı kişisel değer sistemleri yönetsel performansa katkı sağlar, bazılarının performansla ilgisi bulunmamakla birlikte, diğer bazı kişisel değer sistemleri ise yöneticilerin başarı gayretlerini engeller.

2.6.DEĞERİN ÖZELLİKLERİ

Değerlerin anlaşılabilmesi, temel özelliklerinin bilinmesine bağlıdır. Değerlerin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Değerler değer yargılarının/değer hükümlerinin etkisi altındadırlar.
2. Değerler, davranışların kaynaklarıdır.
3. Değerler göreceli/izafidirler. Herhangi bir grubun/topluluğun sahiplendiği idealleridir. Bu özelliği nedeniyle değerler, sürekli bir topluluğa özgüdürler. Bununla beraber belirli bir zaman aralığına göre kabul gören/benimsenen özelliktedirler.
4. Değerler duygusal içeriğe sahiptirler. Değer, zihinsel aşamalardan geçerek oluştuğu gibi, anlık oluşan bir özelliğe de sahiptirler. anlık oluşumlarda duygusallık büyük rol oynamaktadır. Değerlerin duygu yüküne sahip olması değeri anlamlandırmakla birlikte diğer bireylerin ve grupların hareketlerini yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Duygular, mantığın tek başına savunmakta/kabullenmekte zorlandığı yerlerde değerler arasında bağ kurma görevini üstlenirler.
5. Değerler, hiyerarşik bir yapıdadırlar. Bu değerler piramidi, insanların/insan gruplarının, kabul ettikleri düşünce ve ideallerini basamak basamak gerçekleştirmek istedikleri bir hiyerarşik yapıyı ifade etmektedir (Doğan, 2000).
6. Değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanırlar. Bu sıralama değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturur. Kültürler ve bireyler sergiledikleri değer öncelikleri sistemleriyle betimlenebilirler.

7. Değerler değişime açık yapılardır. Zaman içinde etkileşim ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamak için değer önceliklerinde değişiklikler olabilir. (Schwartz & Bilsky, 1987) (Akt; Kağıtçıbaşı ve Kuşdil, 2000).
8. Değerler, bağlı oldukları kültürlere göre değişir. Hatta ait oldukları kültürlerin içinde dahi ayrılık gösterebilirler. Farklı iki toplum aynı değere sahip olabilir ama o değere verdikleri önem derecesi farklı olabilir. Mesela bir Eskimo toplumunda da, karı-kocaya sadakat ve misafirperverlik gibi kültürel değerler mevcuttur. Fakat onlar için misafirperverlik sadakatten daha önemli bir değerdir ve sadakatten önce gelir. Böyle bir olay diğer toplumlar için kabul edilemez bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir (Reboul, 1995). Sahip olunan değerler kişinin toplum içerisindeki konumunun belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bu değerler sayesinde birey, diğer insanlar ile etkili iletişime geçebilir ve sosyal konumunun belirlenmesi için uygun bir zemin hazırlayabilir.

Schwartz ve Bilsky (1987) değerlerin beş temel özelliğini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Subjektif ve duygusal inançlar ya da fikirlerdir.
- Bireylerin ulaşmak istediği nihai hedefler ile bu hedeflere ulaştıracak davranış biçimleri olan eylemleri tanımlarlar.
- Belirli eylemleri ve durumları içerirler.
- Davranışın ve olayların değerlendirilmesine rehberlik ederler.
- Düzenli bir sistem olarak önceliklerin ne olduğu konusunda farklılıklar gösterirler.

2.7.DEĞERİN OLUŞUMU VE ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Rokeach (1973), Maslow (2001), Hofstede (1980), Roger (1959) Allport, Vernon ve Lindzey (1960) gibi birçok araştırmacının değerlerin oluşumu ve gelişimi hakkında farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. İçerik olarak birbirine yakın olan bu yaklaşımlar arasında bazı farklılıkların varlığı dikkat çekmektedir.

2.7.1.Hofstede'e Göre Değerler

Hofstede uluslararası platformda değerler ile ilgili çalışmalarda bulunmuş araştırmacıların başında gelmektedir. Hofstede bireylerin belirli durumlarda, belli olaylara benzer tepkiler verdiklerini belirlemiştir. Bu durumu bireyi ya da bir grubu diğerlerinden ayıran zihinsel programlamanın varlığına bağlamıştır. Hofstede bir kişinin zihinsel programını ve içinde bulunduğu durumu ne kadar iyi bilirsek o kişinin davranışlarını tahmin etmenin de o kadar kolay olacağını iddia etmektedir. Zihinsel programlama üç farklı düzeyde kendisini göstermektedir. Bunlardan ilki olan evrensel düzey, tüm insanlık için ortak davranışları ifade eder. Gülmek, ağlamak, arkadaşlık, saldırganlık gibi biyolojik sistemin sonucu gelişen faaliyetler bu düzeyde yer alır. İkinci düzey, olan kolektif düzey belirli grup veya ortak bir payda da buluşan insanlar için aynıdır. Bu düzeyi bireyler aynı grup içindeki insanlarla ortak paylaşımında buldukları durumlar için geliştirmiştir. Bir toplumun üyelerinin aynı dili konuşması, benzer yemek alışkanlıklarına sahip olması kolektif düzeyin etkisinde gerçekleşmektedir. Son düzey ise bireysel düzeydir. Bireysel düzey bütün insanlarda birbirinden farklıdır. Aynı kültür içinde farklı davranışların ortaya çıkması bireysel düzeyin bir sonucudur. (Hofstede, 1980).

Hofstede'nin zihinsel programını tanımlamak için anahtar kavramlar olarak değerler ve kültürü kullanmıştır. Hofstede'ye göre değerler, toplulukların olduğu kadar bireylerin de bir özelliğidir. Başlangıçtaki değer tanımlarında Hofstede, belirli ilişki durumlarının diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımladığı değeri, daha geniş ele alarak bir bireyi ya da bir grubu diğerlerinden farklı yapan özelliği veya davranış kurallarını belirleyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Böylece zihinsel program tanımı içinde değerler söz konusu olmaktadır (Hofstede, 1980).

Hofstede (1980) göre değerlerin iki unsuru bulunmaktadır. Bunlar değerlerin yoğunluğu ve yönüdür. Bir davranışın ya da duygunun kişi için uygunluğu o durumun yoğunluğunu belirlemektedir. Aynı davranış birey için uygun olmakla yani belirli bir yoğunluğa sahip olmakla birlikte iyi ya da kötü bir davranış olabilir ve buna da değerlerin yönü denmektedir.

2.7.1.1.Bireycilik ve Toplulukçuluk boyutu

Bireycilik ve toplulukçuluk, toplumda yaşayan bireylerin aralarındaki bağların zayıf veya kuvvetli olması ile ilgilidir. Bireysellik, topluluktan bağımsız olma, özgürlük, özerklik,

uzaklık gibi kavramlarla açıklanırken; toplumculuk ise gruba bağımlı olma, güven, grup içi uyum kavramları ile açıklanmaktadır (Tüz, 2004).

Bireycilikte, birey sadece kendi ailesini ve kendini koruma eğilimindedir. Toplulukçulukta, sıkı toplumsal çevreler mevcuttur. İnsanlar kendi gruplarından diğerlerini ayrı tutar ve gruba dahil olan üyelerini kollar, bunun karşılığı olarak sadakat bekler. Bu anlamda bakıldığında denetimde temel rol diğerlerine karşı utanma duygusudur. Bireyci kültürlerde ise denetim bireyin içsel baskıyla sağlanır, bu nedenle bireyci kültürlerde suç kültürü de denilir (Sargut, 2001).

2.7.1.2.Belirsizlikten kaçınma

Bir topluluğun bilginin yeterli veya açık olmadığı, karmaşanın ve değişimlerin belirsiz olarak geliştiği ortamlarda duyduğu tedirginliğin düzeyini ifade etmektedir. Bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, hayatlarını kendileri açısından daha yaşanılabilir hale getirmek için iş güvencesi, yazılı kurallar, kesin doğrulara yönelmeleri söz konusu olacaktır.

2.7.1.3.Erillik-Dişillik

Erillik ve dişillik değerleri, toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Cinsiyetlere yüklenen roller, aile, okul ve arkadaş grupları içerisinde sosyalleşme yolu ile aktarılmaktadır (Tüz, 2004). Hofstede 'ye göre erillik (masculinity) başarı, para ve diğer şeyler gibi baskın değerlerin toplumda var olmasıdır. Dişillik (feminity) diğer insanlara saygı göstermek ve hayat kalitesine önem vermek gibi değerlerin baskın olduğu toplumlar için geçerli bir kavramdır (Hofstede, 1980).

2.7.1.4.Güç aralığı

Toplum içerisinde bazı insanlar diğerlerine göre daha fazla güç sahibidirler. Bu güç sahibi insanlar, diğer insanların davranışlarını etkileme açısından daha fazla etkilidirler. Güçler arasındaki bu eşitsizlikler sonucu güç mesafesi kavramı ortaya çıkmıştır. Güç mesafesi, bir ülke içerisindeki kurum ve organizasyonların güçsüz üyelerinin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına ilişkin inançlarıdır (Schule, 1996,). Başka bir ifadeyle bir toplumun üyeleri arasındaki güç farklılıkları, güç mesafesini oluşturmaktadır. Mesafenin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar işyerlerinin ve yöneticilerin her durumda haklı olduğuna inanırlar.

Yüksek güç mesafesinin olduğu bu toplumlarda ise ast-üst ilişkileri resmi ve sınırlıdır. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda ise bireyler daha sorgulayıcı ve katılımcıdır. Bu toplumlarda hiyerarşik sınırlar kesin çizgilerle ayrılmamıştır ve yönetsel açıdan ast-üst eşitliği esas alınmaktadır (Endel, 1997).

2.7.2.Maslow'a Göre Değerler

İhtiyaçlar hiyerarşisi ile bilinen Maslow'a göre bütün organizmalar gerçeği ve doğruyu seçmeye eğilimindedirler. Bütün organizmaların kendi kendini yöneten ve düzenleyen bir yapısı vardır. Maslow'a göre gerçek hayatta iyi seçimler ve kötü seçimler yapanlar vardır ve güçlüler iyi seçim yapanlardır. Sağlıklı bir güdülemeyle hareket eden bireylerin seçimleri ve hazları, hastalıklı bir güdülemeyle hareket eden bireylerden farklıdır. Güçlüler zayıf tercih yapanlara göre daha ön plandadır. Uzun vadede sağlıklı insanın iyi seçimler yapacağını belirten Maslow bu bireylerin hazlarının, yargılarının daha doğru ve sağlıklı olduğu fikrindedir. Bu da hazcı değer kuramları ile faydacı etik kuramlarının temelini oluşturur. Temel ihtiyaçların bütün insanlar için geçerli olduğunu belirten Maslow' göre teori tüm insanlar için gerekli olan ihtiyaçları içermektedir ve bu ihtiyaçlar kapsamında paylaşılan değerler herkes tarafından kabul gören değerlerdir. Ancak bireylerin yapısal farklılıkları, kişilikleri, kültürleri ve dünya görüşleri arasındaki farklılıkların sonucunda bireye ait değerler oluşur. Bu durumda Maslow' a göre değerler ihtiyaçlara bağlı olarak gelişmektedir (Maslow, 2001).

Maslow, bazı değer yargılarının bütün insanlık için ortak olduğunu söylerken bazılarının ise bazılarının bireye özgü olduğunu söyler. Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağında bulunan fizyolojik ihtiyaçlar tüm insanlar için temel değerleri içerir (açlık, susuzluk, barınma gibi). Bunun ardından gelen basamak tehlikelerden korunmayı ifade eden güvenlik ihtiyaçlarıdır. Basamaklardan yukarı doğru çıktıkça ihtiyaçların içeriği genel değerlerden bireysel değerlere doğru ilerlemektedir. Bütün ihtiyaçlar tam olarak sağlandığında en üst basamak olan kendini gerçekleştirme ihtiyacına ulaşılmaktadır. Bu durumda bireylerin tek amacı, hedeflediği değer olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını sağlamaktır. Birey bu durumun farkında olmamasına rağmen önüne gelen her basamaktan sonra bir diğerini arzularak aslında kendini gerçekleştirmeyi arzulamaktadır. Bu ihtiyaçlar şu şekildedir (Maslow, 1959):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku,

2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
5. Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

2.7.3.Rokeach'a Göre Değerler

Değerler konusu ile ilgili önemli çalışmaları bulunan araştırmacılardan birisi de ünlü sosyal psikolog Milton Rokeach'dır. Rokeach, değeri belirli davranış biçimi ve yaşam amacı olarak tanımlamaktadır.

Rokeach (1973) değerlerle ilgili bazı varsayımlarda bulunmuştur:

- Her birey bir değere ve değerler sistemine sahiptir.
- Bir insanın sahip olduğu değerlerin toplam sayısı görece ufaktır.
- Herkes aynı değere farklı derecelerde sahiptir.
- Değerler, değer sistemleri içinde organize olmuştur.
- İnsanın sahip olduğu değerler kültürün, toplumun, kurumların ve bireylerin kişiliğinin bir ürünüdür.

Bu varsayımlar ışığında Rokeach bireylerin sahip olduğu bir değerler sisteminin varlığını ortaya koymaktadır. Değerler sistemi içindeki her bir değer bu sistemin bir parçasıdır ve bu değerlerin özellikleri vardır.

Rokeach, değerlerin tamamıyla sabit olması durumunda bireysel ve toplumsal değişimin imkansız olacağını söylemektedir. Tam tersi bir durumda yani değerlerin sabit olmaması durumunda insan kişiliğinin ve toplumun sürekliliğinin yine mümkün olmayacağını ifade etmektedir. Bu yüzden değerler, benimsemiş oldukları toplumlar veya sosyal sistemler gibi değildirler. Toplumların kendi değişmezliklerini ve sürekliliklerini belirlemedikleri durumda, arzu ettikleri sosyal sistemin kurulması ve devamı mümkün olmaz. Bu yüzden Rokeach, yaşam değerlerinin değişmez özelliğe sahip olmaları gerektiğini ifade etmekle beraber değişen/değişebilen yönlerinin de olması gerektiğini vurgulamaktadır (Rokeach, 1973).

Rokeach'a göre değerler görecelidir. Bir çocuk olgunlaştığı zaman, bir değer diğer değerlere rekabet ettiği sosyal ortamlarda bulunur. Örneğin “ başarı için gayretli olmak mı, dürüst kalmak mı, bağımsızlık mı, itaatkar olmak mı, kendine öz saygı için çaba harcamak mı, sosyal çevrede kabul görmek mi iyidir?” gibi sorunlar ya da sorular karşısında seçim

yapmak durumunda kalabilmektedir. Adım adım deneyimler kazanmada ve yetişkinliğe doğru ilerleme de bireyin karşısına çıkan bu gibi sorunlarda değerler diğer değerlere göre öncelik sırasına ya da önem sırasına göre sıralanır ve hiyerarşik bir düzen içinde yerlerini bulur. Bunun sonucunda öğrenilen yalnız ve mutlak değerler bütünleşerek sorunlar giderilir (Rokeach, 1973).

Değerin bir inanç olduğunu belirten Rokeach, inançları üç şekilde sınıflandırmıştır (Rokeach, 1973):

- Bir şeyin doğru ya da yanlış olduğunu gösteren varoluşçu ve tanımlayıcı inançlar,
- İnancın objesinin iyi ya da kötü olma durumunu değerlendiren değerlendirmeci inançlar,
- Davranışların amaçlarının ve araçlarının arzulanır olup olmadığı hakkında sıkı kurallar koyucu ve yasaklayıcı inançlar.

Değerlerin, inançlara benzer şekilde bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları vardır. Bireyin bir değere sahip olduğunu belirtmek, onun bilişsel açıdan ne yaptığını bilmesi ve bildiği doğrular doğrultusunda davranışlarını sergileyerek amacına ulaşmaya çabalaması anlamına gelmektedir. Değerin duygusal boyutları olması bireyin kendisi ile ilgili olarak duyularında vuku bulan hislerdir. Bireyin kendisine olumlu tavırlar sergileyenlere karşı onay veren, olumsuz tavırlar sergileyenlere karşı eleştiren bir tavır takınması bu boyutun bir sonucudur. Rokeach son olarak değerlerin davranışlara yol gösteren arabuluculuk yapma özelliğine sahip olduğunu belirtir ve bunu davranışsal boyut olarak niteler (Rokeach, 1973).

2.7.4. Schwartz'a Göre Değerler

Schwartz, değerlerin hayatımızda bizim için neyin önemli olduğunu bildirdiğini ifade etmektedir. Her insanın farklı derecelerde pek çok değere sahip olabileceğini (başarı veya bağlılık vb.) söyleyen Schwartz, kimi insanlar için önemli olan değerlerin, diğer insanlar için önemli olmayacağını belirtmektedir. Schwartz'a göre değerlerin motive edici bir yapısı vardır. Değerler, zaman ve farklı durumlar ekseninde gelişen genel amaç ve hedeflerin temsilcileridir. Örneğin, güç değerini önemsemek, işte, evde, arkadaşlar arasında ve daha ileri durumlarda gücü elde etmek için çabalamak anlamına gelmektedir. Schwartz (1992), kültürler arasındaki farkları göz önüne alarak değerleri 10 gruba ayırarak incelemiştir:

- Kendi Kendini Yönetme: Kendine saygılı olma, kendi amaçlarını seçme, yaratıcı ve meraklı olma, özgürlük, bağımsızlık
- Uyum: İtaatkar olma, anne-babaya ve büyüklere değer verme, kibar olma, kendini denetleyebilme
- Uyarılma: Heyecanlı ve değişken bir yaşam sahibi olma, cesur olma
- Hazcılık: Yaşamdan tat alma, zevk ve isteklerine düşkün olma
- Başarı: Hırslı, başarılı, muktedir, zeki ve sözü geçen biri olma
- Güç: Sosyal güç ve otorite sahibi olma, zengin olma, sosyal saygınlık sağlama, toplumdaki imajı koruyabilme
- Güvenlik: Ulusal güvenlik, aidiyet duygusu, iyiliğe karşılık verme, toplumsal düzen, aile güvenliği, sağlıklı ve temiz olma
- Gelenek: Kendine düşen hayatı kabullenme, ılımlı, dindar ve alçakgönüllü olma, geleneklere ve kişisel haklara saygılı olma
- Evrensellik: Sosyal adalet isteme, barış içinde güzel bir dünya, çevreyi koruma, doğayla uyum içinde, erdemli ve açık fikirli olma, eşitlik ve iç huzur sahibi olma
- Hayırseverlik: Manevi ve anlamlı bir yaşam, olgun sevgi, gerçek dostluk sahibi, dürüst, yardımsever, sadık ve sorumlu olma

Schwartz'ın gruplandığı bu değer tipleri, değer sistemlerinin anlaşılmasını ve aralarındaki ilişkinin farkında olunmasını sağlamaktadır. Schwartz'a göre değerler arası ilişkilerin yapısını tanımlamanın anahtarı, her bir değer için sahip olduğu psikolojik, pratik ve sosyal sonuçları izleyen hareketlerin, diğer değerleri izleyerek oluşan davranışlarla çatışacağını veya uyuşacağını varsaymaktır. Schwartz, bu çatışma veya uyuşmaların, insanların bu değer tiplerinin aralarındaki ilişkinin kurucusu olan evrensel potansiyel olan önermeleri, eş zamanlı olarak uygulaması sonucunda meydana geldiğini ifade etmektedir.

2.8.DEĞERLERLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.8.1.Değerler ve Yaş

Duyuların keskinliği, güç, enerji, bilişsel hız ve bellek yaşla birlikte bozuluma uğramaktadır, düşmektedir ve bu düşüş çok seyrek olarak geriye çevrilebilir. Bu değişimlere bağlı olarak, yas ilerledikçe güvenlik değerine verilen önem de artmaktadır, çünkü güvenli ve kestirilebilir bir çevrede değişimle başa çıkmak daha kolay olmaktadır. Uyarılma yaşa bağlı olarak önemini yitirmektedir çünkü belirli bir yaştan sonra yenilik tehdit edici olarak algılanmaya başlamaktadır. Uyma ve geleneksellik değerinin önemiye yaşa bağlı olarak artmaktadır çünkü işlerin alışlageldiği biçimiyle yapılmaya devam edilmesi daha az tehlikeli olarak algılanmaktadır. Hazcılık da önemi azalan değerlerdendir çünkü duysal doyumun düzeyi yaşa bağlı olarak azalmaktadır. İşleri başarıyla bitirebilme yetenekleri azalan ve daha az toplumsal onay alabilen yaşlılarda başarı ve güç değerinin de daha az belirtildiği gözlenmektedir. Ek olarak özyönelim yaşa bağlı olarak önemi azalan (Schwartz, 2001), iyilikseverlikse önemi artan değerlerdendir (Prince- Gibson ve Schwartz, 1998).

2.8.2.Değerler ve Cinsiyet

Daha önceki birçok araştırmada değer öncelikleri açısından cinsiyet farklılıkları gözlenmiştir (Beutel ve Marini, 1995; Feather, 1975; Rokeach, 1973). Ancak bu araştırmalar aşağıdaki sorulara yanıt vermekte yetersiz kalmaktadır. İlk olarak, bu araştırmalar ya bir ya birkaç toplumu incelemişlerdir. Dolayısıyla gözlenen farklılıklar o gruplarla sınırlıdır, ya da onları niteleyen, onlara özgü toplumsal koşullarla sınırlıdır. İkinci olarak, farklı araştırmalar değerleri tanımlamak için farklı kavramlar ya da değerleri ölçmek için farklı ölçekler kullanmışlardır. Bu durum bulgular arası karşılaştırmaları zorlaştırmakta ve yanlış sonuçların çıkarılmasına neden olmaktadır. Üçüncü olarak, önceki araştırmalar kadın ve erkeğin ayrıştığı bütün değerleri ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Dördüncü olarak, değer önceliklerindeki cinsiyet farklılıkları kadın ve erkeğin belirli bir değere verdikleri önem farklılıklarından çok o değere verdikleri anlam farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir (Schwartz ve Rubel, 2005). Bütün bu sınırlılıklara karşın cinsiyet farklılıklarını anlaşılır bir kuramsal çerçeve içerisinde açıklayabilen araştırmalar da bulunmaktadır.

Toplumsal rol kuramcılarını kadın ve erkek farklılıklarını kültürel olarak farklı cinsiyet

rollerine yüklemektedirler. Parsons ve Bales'e (1955) göre, kadınlara besleme rolünün verilmiş olması onlarda yarışma duygusunu bastırılmış ve bu durum da aile içindeki uyuma hizmet etmiştir. Örneğin, farklı toplumlar kadın ve erkeğin farklı roller üstlenecek ve farklı hedeflere ulaşacak biçimde toplumsallaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, toplumların bu rollere uygun davranılmadığında yine kadınlar ve erkekler için farklı yaptırımları da vardır. Kadın ve erkeğin bu sosyalleşme farklılıkları onların farklı değer önceliklerinin de olabileceğine işaret etmektedir. Bu açıklamalar ışığında, erkeklerin kadınlardan daha fazla güç, başarı, hazcılık, uyarılma ve özyönelim değerlerini belirtmeleri, kadınlarinsa erkeklerden daha fazla iyilikseverlik, evrensellik, uyma ve güvenlik değerlerini belirtmeleri bu yaklaşıma göre anlaşılır görünmektedir (Schwartz ve Rubel, 2005). Cinsiyet rolü toplumsallaşması da değer tercihlerindeki farklılıkların anlaşılmasında yardımcı olmaktadır. Örneğin, erkekler kendilerini tanıtırlarken daha araçsal eğilimlilerken (başarı ve bireysel yönelim), kadınlar toplumsal ve anlatımsal değerleri daha fazla dile getirmektedirler (ilişki ve toplumsal yönelim). Bir diğer görüşe göre, kadınlar daha ilişkisel, erkeklerse daha bağımsızdırlar (Cross ve Madson, 1997; Cross ve Morris, 2003).

2.8.3. Değerler ve İnanç

İnanç bireyin dünyasının bir yönüne ait idrak ve bilgilerinin devamlı bir organizasyonudur (Özkuş, 2007).

İnanç bir bireyin eşya hakkında bilgisinin toplamı olmakla beraber, bir şeyin ifade ettiği manalar olarak da kabul edilmektedir. Dolayısıyla inanç, idrake (anlayışa) ve bilgiye dayalı olduğu müddetçe tamamlanmış veya yapılanmış bir organizasyon olarak kabul edilmektedir. Genel olarak inancın bilgi, kanaat ve şüphe duymadan kabullenme anlamında kullanıldığı görülmektedir. İnsanlar bu üç özelliği yükledikleri bir şeyin varlığına veya değerine 'inanıyorum' kelimesi ile karşılık verirler (Özkuş, 2007).

İnancın başka bir ifadesi ise kendisine bir önermeyi içerik olarak alan, fakat çözümlenmesinin son halinde iradesine dayalı davranışlarla yönlendirilen zihin hali olmasıdır (Cevizci, 2002).

Değerlerin yaşam amaçlarıyla ilgili daimi bir inançlar olduklarını söyleyen Rokeach, inanç türlerini de bir şeyin doğru veya yanlış olma kabiliyetini gösteren tanımlayıcı ve varoluşsal inançlar ile inancın objesinin iyi ya da kötü olduğunu değerlendiren, değerlendirmeci inançlar şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca değerlerin bir inanç olmak bakımından,

dünyamızın belli bir kısmıyla ilgili idrak, duygu ve bilgilerimizin bir bileşimi olduğunu ifade eden Güngör, başlıbaşına değeri ise inancın spesifik bir türü olmak açısından inançtan daha yüksek zihinsel bir organizasyon olarak belirtmektedir. İnançtan daha yukarıda olmasının nedeni ise sadece bir değil organize olmuş birçok inancı kapsamı olarak açıklanabilir. Örneğin, birisine iyilik yapmanın altında yatan inançta, insanlara yardımcı olmanın toplumsal yönden iyi olduğu inancı, iyiliğin insana vicdan huzuru vereceği inancı, yardımseverliğin barışla sonlanacağı inancı gibi birçok inancın katkıları bulunmaktadır (Güngör, 1998).

2.8.4.Değerler ve Eğitim

Eğitimde değerlerin rolü yüzlerce yıl önceden tartışılmaya başlanmış ve değerler doğrudan veya dolaylı olarak eğitimin içinde, özellikle hazırlanan programlarla açık veya kapalı bir şekilde verilmiştir.

Değer yargısı dediğimiz kavram, her ne denli ahlaksal (zihinsel) bir kavram gibi görünse de gerçekte yaşamsal bir olgudur. Bir takım söz değerlerinden yararlanarak değer yargılarına varmamız, değer yargısının yaşamsal bir gereksinimden kaynaklandığı gerçeğini değiştirmez (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000).

Toplumların temel örgütlerinden biri olan okulda, çalışanların ortak değerler etrafında birleşmesi okulun verimliliğini arttıracaktır. Ancak, okul örgütlerinde hangi değerlerin daha önemli olduğu hakkında değişik görüşler vardır. Örneğin, Doğanay ve Sarı (2004), okulların demokratik değerlerin kazandırılmasına önem vermesi gerektiğini vurgulamış ve değerlerin eğitimi ile ilgili modeller geliştirilmesini önermiştir.

Bazı eğitimcilere göre değerler sisteminin fonksiyonları şunlardır (Tezcan 1997):

- Bireye amaç ve yön tayin eder.
- Bireysel ve toplumsal eylemlerin esaslarını ve genel yönünü verir.
- Bireyin kendi davranışlarını yargılamaya yardımcı olur.
- Bireyin başkalarından ne bekleyeceğini ve kendisinden ne beklendiğini bilmesini sağlar.
- Bireyin doğru ve yanlış, haklı ve haksız, iyiyi ve kötüyü, hoş gideni ve gitmeyen, ahlaki olanla ahlaki olmayanı ayırt etmesine yarar.

Eğitim beşeri ve yaşamsal bir süreçtir. Her çağda ve insanın bulunduğu her yerde var ve güncel olan bu sürecin, ne zaman ve nerede başladığını, nerede ne zaman sona ereceğini

kestirmek olanaksızdır. Çağdaş eğitim bilimciler, eğitimi aynı zamanda değer yaratan bir süreç olarak algılamakta ve yorumlamakta, insanı hem başlıca bir değer, hem de başlıca üretken olarak görmektedirler (Eren, 2001).

Eğitim değerler doğrultusunda gelişir. Eğitim ile ilgili değerler her yerde mevcuttur. Birbirinden ayrı değerleri belli bir plan ve harçla yan yana getirip bir bina yapılabiliyorsa, orada eğitim var demektir. Okuldan, ferdin seçme faaliyetine kadar değerler her alanı kaplamışlardır. “Değerler okul uygulamalarının her cephesi ile alakalıdır. Seçme ve karar verme faaliyetlerinin temelidir. Değerler vasıtası ile öğretmen öğrencisini, öğrenci öğretmenini takdir eder. Takdir, değeri benimseme ve ona duygusal bakımdan olumlu yönde tepkide bulunmaktadır. Birden fazla değerle karşı karşıya gelen bir öğrenci, değerleri organize edip, sistemleştirme, aralarındaki ilişkiyi tayin etme ve hangi değerlerin daha önemli olduğuna karar vererek, değerleri önem derecelerine göre sıralamak durumundadır. Eğitim hayatı boyunca öğrenciler, tedrici olarak bir değer sistemi geliştirirler” (Altun, 2003).

2.8.5. Değerler ve Ahlak

Ahlaki değerler, bir inanç sistemine atfettiğimiz değerlerdir ve sözü edilen, genellikle dini bir sistemdir; bununla birlikte bu, siyasal bir sistem ya da bir dizi inancı içine alan başka bir sistem de olabilir. Böyle değerler güçlerini bireyin dışındaki bir şeyden, daha yüksek bir varlık veya otoriteden (örn. toplum) alırlar. İş dünyasında, çevremizdeki bazı kişileri gücendirme korkusuyla (saygısız ya da merhametsiz görünmemek için) etik tercihlerimizi ahlaki koşullar çerçevesi içine almaktan genellikle kaçınıyoruz. Birçoğumuz, sahip olduğu değerlerin büyük ölçüde-“doğru” kavramının daha yüksek bir otorite tarafından tanımlanması suretiyle-ahlak duygumuzun etkisi altında olduğunu fark eder. Ama yine de o otoriteyi zikretmekten kaçınıyoruz çünkü o zaman, inanç sistemimizi paylaşmayan kişilere daha az akılcı ve daha duygusal görünebiliriz. Toplum ahlaki değerlere göndermede bulunmasa bile ahlaki otoritenin gücü azalmaz. Ahlaka dayalı bir gerekçeden kaçınmak toplumsal bir adet olmakla birlikte, evrensel olarak uygulanmaz (Çiftçi, 2003).

Bu tanıma göre, değerleri (dürüstlük, doğruluk, merhamet, vs.) “ahlaki değerler”, diğer bir deyişle daha yüksek bir otoriteden elde edilmiş değerler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu, böyle değerleri, yararlı niteliğe sahip ya da işle ilgili olan ve ayrıca iş kavramı

bağlamında bazı doğru ve iyi unsurları içeren mükemmellik, kalite, güvenlik ve hizmet gibi değerlerden ayırt etmek için genellikle iyi bir yöntemdir.

Genel bir yaklaşımla ahlak, "toplum içinde bireylerin kendilerini uymak zorunda hissettikleri kurallar bütünü" olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir varlık olarak insan, ahlaki hayatı toplum içinde bizzat yaşar ve onu kendi eylemleriyle gerçekleştirir. Ancak o, bununla kalmayıp taşıyıcısı olduğu ve hayata geçirdiği değerlerin anlamı üzerine düşünmeye başladığı zaman, etik kavramının sınırları içinde bir iş yapmış olur. Etik, karakter ve alışkanlık anlamına gelen "ethos"tan türetilmiştir. Nitekim Aristoteles etiği, "karakter ilmi" olarak nitelemektedir. Öyleyse etik, bu anlamda ahlak üzerine bir bilinç durumudur. Bunun için etik sözcüğü daha çok ahlak üzerine düşünme veya ahlak felsefesi bağlamında kullanılmaktadır. "Etik" sözcüğü Türkçe'de bazen "ahlak" ile eş anlamlı olarak da kullanılmakla beraber, o, felsefenin, ahlaki sistematik bir biçimde inceleyen bir dalıdır. Ahlaka ilişkin çeşitli sorular sorar, bunlara cevap arar ve ahlak sorunlarını sistematik bir tarzda inceler (Uysal, 2008).

2.8.6. Değerler ve Kültür

Değerlerin kültür ile olan ilişkisi araştırmacıların dikkatini çeken hususlardandır. Eğer değerler "toplumun üyeleri tarafından izlenen ve benimsenen genel amaçlar" olarak tanımlanacak olursa, bu ifade değerlerin sosyo-kültürel bir arka planının olduğunu göstermektedir. Her insan belli bir sosyal ortam içerisinde doğmakta, büyümekte, gelişmekte ve orada geçerli olan kültürel havayı solumaktadır. Bu anlamda her insan kendi kültürünün ürünü haline gelmektedir. Dolayısıyla sosyal öğrenme teorisinin temel varsayımları dikkate alınarak, değer yargılarının kişinin yetiştiği sosyo-kültürel ve dini çevreden beslenerek geliştiği ve şekillendiği ifade edilebilir (Uncu, 2007).

Toplum ve birey arasındaki etkileşim sonucu oluşan ortak paydalar, bir toplumun genel kültürünü meydana getirmektedir. Başka bir deyişle, bireyin içinde bulunduğu toplumun değerlerini kazanması, yani toplumsallaşması sürecinde birey ve toplum birbirini etkilemekte; bunun sonucunda birey hem kendisinin ait olduğu grubun özelliklerini ve düşünce sistemini topluma yansıtmakta, hem de toplumsal düşünce ve davranış sisteminden etkilenerek kendi bireysel değerlerini oluşturmaktadır. Dolayısı ile, toplum ve birey arasındaki bu sürekli etkileşim sonucu oluşan ortak paydalar, bir yandan o toplumun genel kültürünü meydana getirirken, bir yandan da bireyin, içinde yaşadığı genel kültüre bağlı olarak geliştirdiği bireysel değerlerini şekillendirmektedir. Erdoğan'a göre değerler

ve kurallar (normlar), kültürü oluşturan temel öğelerdendir. Dolayısı ile kültür, çok defa bir toplumda bulunan kuralların (normların) ve değerlerin bir toplamı olarak düşünülebilir. Değer kavramı özel davranışlara önder olanlardan ziyade, başlıca kuralların karmaşık bir bileşimidir. Faydalı olan ve yarar sağlayan herşey değer olarak düşünülür. Ancak, değerler her zaman istenen bir şey değil, kişi veya toplum için doğru olduğu varsayılanın istenmesidir. Kültür tartışmalarında genellikle değer, topluluğun nasıl davrandığı, duyduğu ve düşündüğünün incelenmesi olarak geçmektedir. Her toplum bir değer sistemine sahiptir ve bu değerler birliği, bir araya gelerek değerler topluluğunu oluşturan, toplumdan topluma değişen kültürel kavramları doğurur (Harcar, 2005).

Toplumun değer sistemlerinin ve kültürel yapısının oluşumunu etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Harcar, 2005):

Kökler : Ekolojik faktörler, coğrafiya, tarih, demografi, hijyen, beslenme, ekonomi, teknoloji, kentleşme.

Dış etkiler: Doğanın etkisi, insanın etkisi, ticaret, hükmetme, bilimsel buluşlar.

Toplumsal normlar: Toplumun çoğunluğunun değer sistemleri.

Sonuçlar: Kurumların yapısı ve işleyişi, aile tipleri, rol ayrımı, sosyal sınıflar, sosyalleşme, eğitim sistemi, din, politik yapı, yasalar, mimari, teorik gelişim, pekiştirme.

Belirli bir kültür içinde değerler, belirli bir hiyerarşi veya önem derecesine göre organize olurlar. Bu hiyerarşi, değerlerin önem derecesine, sistem içindeki değerlerin sağlamlığına ve sosyal davranışı etkileme gücüne göre belirlenir. Hiyerarşik olarak daha yukarıda olan değerler, daha aşağıda olan değerlere göre daha önemli, daha sağlam ve değişime dirençlidirler ve toplum tarafından daha fazla kabul edildikleri için de sosyal kontrol açısından daha çok kullanılırlar (Harcar, 2005).

Parsons (1964) değerleri kültürel açıdan değerlendirirken, değerlerin sosyal sistemi dengeleme mekanizması olarak bir temel teşkil ettiğini ileri sürmüştür. Ancak sürekli değişen bir kültürel sistem içinde, her değer de tam olarak sabit kalmaz. Bir kültürel sistemde sadece temel değerler, özel ve ayırıcı karakteristikleriyle devamlılıklarını sürdürürler. Bu devamlılığın sebebi, temel değerlerin daha sağlam ve değişime karşı daha dirençli, sosyal kontrol üzerindeki etkilerinin daha fazla ve toplum içindeki kabul edilirliliğinin yön değer birliğinin daha yüksek olmasıdır. Bunun yanında yüzeysel değerler daha zayıf ve etkisizdir, dolayısı ile toplumun üyeleri bu tür değerlere farklı düzeylerde bağlıdırlar ve hatta tamamen safdışı ettikleri bile görülür. Yüzeysel değerlerin kabulündeki

bu çeşitlilik, sosyal değişim ve yeniliklerin kabulünde etkili rol oynamaktadır. Bu perspektif kültürün, sözü edilen yüzeysel değerlerin değişmesi yoluyla değişen uyumlu bir sistem olduğunu ileri sürmektedir. Temel değerler çok yavaş da olsa zamanla değişim gösterebilir veya değer hiyerarşisindeki önem sıraları değişse bile bu değişim, yüzeysel değerlerde daha fazla ortaya çıkacaktır (Harcar, 2005).

2.8.7.Evrensel Değerler

Günümüzde, evrensel değerler denilince genel olarak, insanın doğuştan sahip olduğu hak ve özgürlükler, belli kriterlere bağlı olarak yaşamasını garanti altına almayı hedefleyen fikri, ahlaki ve sosyal değer yargıları anlaşılmaktadır. Kültürleşme sürecinde tüm dünya milletlerinin paylaşmaları gereken ortak kültür öğeleridir. Uluslar arası düzeyde insan hakları, hayvan hakları, çocuk hakları, kadın hakları, işçi hakları, hasta hakları ve azınlık hakları olarak algılanmakta ve uygulama alanı bulmaktadır. Evrensel değerler, doğanın içinde kendiliğinden var olan değerler olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, doğa kanunları ile uyumlu olan canlıların güçlendiği, uyumu yakalayamayanların zayıfladığı ve zayıf olanların yine tabiat tarafından elendiği, kanıtlanmış bir gerçektir. Bu gerçek “Doğal Seleksiyon” olarak adlandırılmaktadır. Kültürün de toplumsal ve canlı bir olgu olduğunu göz önüne alarak, sahip olduğu değerlerin evrensel değerlerle taban tabana zıt olduğu bir kültür düşündüğümüzde bu kültürün dolayısıyla toplumun doğal seleksiyona tabi tutularak, doğa tarafından yok edileceği sonucuna varmak yanlış olmaz. Bu konu Antropolog Robert Edgerton tarafından yapılan araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Robert Edgerton, tarihte yaşamış üç yüz kadar uygarlığı incelemiş bu uygarlıklar içerisinde kültürleri evrensel değerlerden yoksun olanların zaman içinde yok olduğu sonucuna varmıştır. Kültürel değerler ve evrensel değerler arasındaki ilişkinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Robert Edgerton’ın üç yüz uygarlığı inceleyerek tespit ettiği ve genel olarak altı maddede ifade ettiği evrensel değerler şunlardır:

- a. Gerçeğe Saygı
- b. Kişisel Bütünlük
- c. Hakkaniyet
- d. İnsan Onuruna Saygı
- e. Hizmet
- f. Sevgi

2.8.7.1.Gerçeğe Saygı

Saygı, kısaca, benliğimiz dışındaki bir olgunun mevcudiyetinin kabulüne verilen onaydır. Kelimenin kökü de varlığını kabul ettiğimiz şeylere uyguladığımız bir fiilden gelmektedir: “Saymak” Gerçeğe saygı, “gerçeğin bizim isteğimize göre değiştirilemeyeceği inancı” ve “davranışlarımızı gerçeği düşünerek yapmak” demektir. Gerçeğe saygı dendiğinde akla gelen bilimdir. Bilimin özünde gerçeğe saygı vardır. Bilimin gücü ve gerçeğe saygının önemi, insanoğlunun karşılaştığı büyük zorlukları bu yaklaşımla çözmüş olmasında yatar. Gerçeğin örtbas edildiği veya çarpıtıldığı yerde aklın ve sağduyunun yerini korku almaktadır. Sağduyunun yerini alan korku sayesinde, kötü niyetli pek çok kimse insanları maddi ve manevi yönden sömürebilmekte, topluma istedikleri amaçlar peşinde koşturabilmektedir.

Bu gerçeği çok iyi bilen Atatürk, “Dünyada her şey için medeniyet için, hayat için, başarı için en gerçek yol gösterici yol ilimdir, fendir. İlimin fennin dışında yol gösterici aramak gaflettir, cehalettir, doğru yoldan sapmaktır” özdeyişiyle ifade etmektedir.

2.8.7.2.Kişisel bütünlük

Kişisel bütünlük insanın özünün, sözünün ve davranışının bir bütün içinde olmasıdır. Kişisel bütünlüğün özünde gerçeğe saygı vardır. İnsanın her şeyden çok, kendisi ile ilgili bilgiye ihtiyacı vardır. Ahlaklı ve erdemli insan, kendisini tanıyan, tanımaya gayret eden, özellikle, farkına vardığında kendisine acı veren eksiklikleri ile yüzleşme cesaretini gösterebilen insandır. İnsan ilişkilerinin temelinde güven yatar. İnsanların Mevlana'nın deyişiyle “ Ya olduğun gibi görün, yada görüldüğün gibi ol” şeklinde ifadesini bulan, kişisel bütünlüğe sahip bir insana güvenmemeleri mümkün değildir. Karşılıklı güven ve anlayış toplumun istikrarını da sağlayan önemli bir dayanak noktasıdır. Kişisel bütünlüğe değer verilmeyen bir toplumda insanlar “-miş gibi” davranırlar. Bu tarz ilişkilerin hakim olduğu toplumlarda verilen sözler tutulmamakta ve ağızdan çıkan sözlerin ikna ve yaptırım gücü olmamaktadır.Daha geniş anlamıyla yeniden tanımlarsak, kişisel bütünlük kişinin kendi kendini aldatmaması, inandığı değerler çerçevesinde yaşamını oluşturmasıdır.

2.8.7.3.Hakkaniyet

Hak ve hakkaniyet, bütün kültürlerde yer alan değerlerdir. Adalet kavramının ve hukuk sistemlerinin özünde bu değerler vardır. Hakkaniyet, haklı olana hakkını vermek demektir.

Bunu, “Emek mukabili olmayan hak mevcut değildir.” özdeyişiyile Atatürk çok güzel ifade etmiştir. Kültürü hakkaniyete değer veren bir toplumda haklı olan güçlü, hakkaniyete değer verilmeyen toplumda ise güçlü olan haklı konumunda olmaktadır. Hakkaniyete değer vermeyen toplumlarda zamanla yalan, hırsızlık, görevi kötüye kullanma gibi kötü davranışlar artmakta, dürüst insanlar ezilmekte, korku kültürü gelişmekte, yolsuzluk artmaktadır. Son olarak “Yiğidi öldür, hakkını yeme” atasözümüz, hakkaniyet kavramının önemine işaret etmektedir.

2.8.7.4.İnsan onuruna saygı

İnsan onuru “can”ın bir parçasıdır ve doğuştan gelir. Her insan ister yeni doğmuş bir bebek, ister fakir, ister zengin olsun onurları yönünden eşit bulunmaktadır.

İnsan onuruna değer veren bir toplumda çocuğa da değer verilir. Çocuğa gösterilen dikkat ve saygı aslında o toplumun geleceğine yapılan yatırımdır. Bireyin en değerli varlığı onurudur. Birey onuruyla yükselir. Bir’in değeri olmadan, çoğun değeri olamayacağına göre, toplumdaki insana değer verilmeden bir ailenin, bir kurumun, bir ulusun değeri oluşturulamaz.

İnsan onuruna değer verilmeyen toplumda baskı ve korku kültürü gelişmekte ve insanların özgürce yeni şeyler üretmeleri de mümkün olamamaktadır. Lider personel olarak bizlerin, yönetirken kullanmak mecburiyetinde olduğumuz vasıtaların en ön önemlisi insandır. İnsan faktörünün iştirak etmediği hiçbir faaliyet söz konusu değildir. Personelini objektif, vicdani ve insani niteliklerde yöneten bir amir veya idarecinin mutlaka başarılı olacağı kabul edilmelidir. Böyle bir idarecinin mutlaka sevilip sayıldığı ve nihayet personelinin en yakın desteğine sahip olduğu tecrübelerle sabittir. Liderlerin bunu uygularken, personeline uygun davranışlar sergilerken uygulaması gereken genel kurallar, nizamlar ve disiplin sağlayıcı davranışlardan ödün vermesi gerekli değildir.

2.8.7.5.Hizmet

Kısaca “biz yaşadığımızdan dolayı birbirimize hizmet etmekle yükümlüüz” ifadesi hizmet değerini özetlemektedir. Dünyadaki canlı cansız bütün varlıklar, aslında farkında olmadan birbirlerinin yaşamlarını devam ettirebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Hizmet değerini yitiren toplumlar ulusal birlik kavramını da kaybettiğinden yok olmaya mahkum olmaktadır. Nitekim tarih böyle örneklerle doludur. Türk Kurtuluş Savaşı,

yurttaşların, şahsi çıkarlarını bir yana bırakarak, yurdu ve milleti kurtarma gayesiyle kenetlendiği, başarılı bir mücadele ve ulusal birlik örneğidir. Kıt imkânlarla rağmen insanlar yurda hizmeti onurla bir ödev sayarak mücadeleden yılmamış ve zafere ulaşmıştır.

2.8.7.6. Sevgi

Sevgi, insanın en temel ihtiyaçlarından birisidir. Sevgi, duygu ve düşüncelerin paylaşılması, incelmesi ve böylece tutarlı ve zengin hale gelmesidir. 18. yüzyılda yaşamış Alman filozof Arthur Shopenhauer, ahlak üzerine yaptığı fikri çalışmaları ile felsefe dünyasına ahlak konusunda yeni bir çığır açmış, yeni bir felsefe dalının Ahlak Felsefesinin oluşmasına öncülük etmiştir. Shopenhauer'a göre, bencil bir varlık olan insanı, doğada var olan gerçek ahlak doğrultusunda davranışa sevk edebilecek tek bir kök vardır. Bu kök ise, insanın benliği dışındaki bir varlığın ızdırabını kendi benliğine dahil ederek acıyı kendi acısıymış gibi algılaması ve bu acıyı ortadan kaldırmak için somut bir kazanım amacı gütmeksizin, çaba sarf etmesidir. Sevgi de bunu gerektirir. Buna göre ahlaklı davranışın tek ve gerçek temelini sevgi olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Benliğimiz dışındaki bir varlığa sevgi ile yaklaşabilmek, o varlığın gerçeklerini anlayabilmek ve kabul etmekten ve devamında bir çıkar amacı gütmeksizin harekete geçebilmekten geçer. Yurt sevgisi de, tek başına yalın bir sevgi değildir, bir takım değerlerle doğrularla ilişkilidir. Yurt sevgisi bir insanın kendisinden başlayarak ailesini, dostlarını, çalıştığı kurumu, ülkesini ve insanlarını, doğasını ve bütün dünyayı fark etmesi anlamlı bulması, devamında değerli bulması ve sonuçta sevmesinden başka bir şey değildir.

2.8.8.Sosyal Değerler

Değerler, kişilerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve sosyal yaşamın vazgeçilmez bir ögesini oluşturur. Bir gruba ya da topluma üye olanların uymak durumunda oldukları genelleşmiş ahlaki inançlardır.

Sosyal Değer Çeşitleri:

1. Pratik Değer: Bir toplumun üyelerini bir arada tutmaya yönelik inançlardır. Bu değerler kişiler arasında birlik ve dayanışmayı bozacak eğilim ve davranışları kötülerken, toplumun ihtiyaçlarını giderecek davranışları özendirir.

2. İdeal Değer: İnsanın idesinde neler yapması gerektiğine ilişkin davranış modelleri önerir. Çoğuna uymak günlük yaşamda mümkün olmasa da önemleri büyüktür. Çünkü, insanları bencillikten kurtarır, toplum sorunlarıyla ilgilenmeye, yüksek ahlaki değerler edinmeye özendirir.
3. Egemen Değer: Özgürlük, bağımsızlık, yoksulları korumak, namuslu olmak gibi tüm toplumca benimsenmiş ve korunan, uzun zamandan beri varlığını sürdüren değerlere denir.

Özellikleri:

- Toplum fertlerinin ortak duygu ve düşüncelerini yansıtır.
- Toplumun birliğini güçlendirirler.
- Toplumsal kurallara temel oluştururlar.
- Zorlayıcıdır.
- Toplumda kuşaktan kuşağa aktarılırlar.
- Ahlaki, dini inanç ve ilkelere dayanırlar.
- Toplumdan topluma değişirler.
- Zamanla aynı toplumda değişebilirler.

2.8.9. Toplumsal Değerler (İnsani Değerler)

Toplumsal değerler, belli bir toplumda oluşan, ortaklaşa kabul gören, düşünce ve kuralların uygulama biçimlerini yansıtan ölçütlerdir. Genellikle beğeniye, ahlak ve inançlara dayanır. İnsan davranışlarının hangilerinin iyi, hangilerinin doğru ve yararlı olduğunu belirtir. Değerler, bireyin davranışını değerlendirmesinde bir ölçüttür ve bireyin davranışlarına yön veren kurallar ve kanılar bütünüdür. Toplumsal değerler, toplumların tarihsel gelişim sürecinde oluşur. Birey toplumsal değerleri, içinde doğduğu toplumda, gruplarda hazır bulur. Değerler, bir toplumdaki bireyler ve gruplar tarafından benimsenen, değerli kabul edilen düşünceler, kurallar, uygulamalar ve maddi unsurlardan oluştuğundan; maddi ve manevi niteliklere de sahiptir. Sosyolojik açıdan değer kavramı nesne ve olguların toplum, toplumsal grup ve birey açısından taşıdıkları önemi belirleyen niteliklerini dile getirir. Aynı nesne ya da olgular farklı toplumlarda aynı derecede önemli olmayabilir. Özgürlükleri için çabalayan birey ya da toplumlar için özgürlük çok önemli bir değer iken bağımsız toplumlar için aynı derecede önemli olmayabilir. Maddi ve manevi değerler çoğu zaman iç içe bulunurlar. Örneğin dedemizden kalan bir saatin hem

maddi hem de manevi bir değeri vardır. Ya da parmağa takılan alyansın hem maddi hem de manevi bir değeri vardır. Bunun gibi önceki tarihlerden bize kadar gelmiş tarihî eserlerin hem maddi hem de manevi bir yanı vardır. Ekonomik nedenlerle okuyamayan bir gencin okul masraflarınıkarşılayıp onun bir meslek sahibi olmasını sağlayan kişi hem maddi hem de manevi yönden değerli bir eylemde bulunmuş olur. Değerler toplumun erişmek istediği idealleri de temsil ederler: Özgürlük, eşitlik, kardeşlik, iş, aile, vatan, sadakat, saygı, hoşgörü vb. Toplum, sadece olumlu olarak kabul edilen idealleri değil aynı zamanda olumsuz idealleri de yücelterek değer hâline getirebilir. Günümüzde artan şiddet, yabancı düşmanlığı, ırkçı tutum ve davranışlar bunun en tipik göstergesidir. Toplumsal, Ulusal ve Evrensel Değerler Toplumsal değerler toplumun çoğunluğu tarafından paylaşılan, toplumun iyiliğine ve refahına yönelik olduğu varsayılan, ideal ortak paylaşım ölçütleridir. Bu değerler bireyler arasında birlik ve dayanışmayı bozacak eğilim ve davranışları hoşgörmezken toplumun ihtiyaçlarını giderecek davranışları özendirir. Dürüstlük, çalışkanlık, başkasını düşünme, yiğitlik, yardımseverlik, hoşgörü, sevgi, saygı, alçak gönüllülük, namus, sadakat, dayanışma, iffet, ahlakilik, bilinen toplumsal değerlerdir. Toplumsal değerler toplumdan topluma değiştii gibi zamanla farklı anlamlar yüklenebilmektedir. Toplumsal değerler içinde ulusal değerlerin önemli bir yeri vardır. Türk toplumu söz konusu olduğunda ailenin, bayrağın, vatan sevgisinin kutsallığı, ulusun ve vatanın bölünmez bütünlüğü ulusal değerler arasındadır. Değişim kültürü mevcut değerler dışında yeni değerlerin de ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Demokrasi, insan hakları, bireyselleşme, ulus devlet, verimlilik, toplam kalite, girişimcilik, bilgi, rekabet kültürü yeni değişimin ortaya çıkardığı değerlerdir. Bunlar bütün toplumların benimsediği oranda evrensel boyutlar kazanır. Günümüzde evrensel değerler denilince genel olarak insanın doğuştan sahip olduğu hak ve özgürlükler, belli ölçütlere bağlı olarak yaşamasını garanti altına almayı hedefleyen fikrî, ahlaki ve toplumsal değer yargıları anlaşılmaktadır. Temelde toplumsal değerler, tüm insanları ilgilendirmesi bakımından evrenseldir. Değerlerin evrensel niteliklerinin yanı sıra çeşitli toplumlar ve uluslar açısından algılanma durumlarına göre ulusal değerler olarak adlandırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında evrensel değerler tüm dünyayı ilgilendirir. Ulusal değerler ise o ulusun duygularını, düşünce ve inançlarını ifade eden değerlerdir. Her ulusun bağlı olduğu ve uğruna fedakârlıklara hazır bulunduğu, ulusları ulus yapan değerler evrensel olmaktan çok o ulusa ait özellikleri bildirdiğinden ulusal değer olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Sosyal bir varlık olarak insan toplum içerisinde yaşamak ve içinde yaşadığı toplumun değerlerini, inançlarını, davranış biçimlerini dikkate almak zorundadır. Sosyal yaşama uyum, hayat boyu devam eden bir süreçtir. Bu süreç bireyin hem sosyal bir varlık olabilmesini hem de toplumun sürekliliğini sağlamaktadır. Ortak değerler sosyal dayanışmayı yaratan ve sürekli kılan en önemli faktörlerdendir. Toplumsal değerler toplumsal yapı ve toplumsal düzenin devamlılığı için çok önemlidir. Aile, din, hukuk, eğitim, ekonomi gibi kurumlar toplumsal değerlerin etkisi altında şekillenir. Toplumsal kurum ve gruplar sayesinde toplumsal değerler kuşaktan kuşağa aktarılır. Sosyal bilimciler değişmeyen mutlak değerleri incelemeyebilirler. Bunlar filozof, teolog ve etikçilerin analiz konusudur. Değişebilirlik, tüm toplum ve kültürlerde çok önemli bir özelliktir. Değer sistemleri kültürden kültüre veya aynı kültürde, zamandan zamana ve hatta aynı toplumda da bir bölge ve sınıftan diğerine farklılık gösterir. Bu durum değerlerin değişebilirliğini ve esnekliğini sergiler. Bir başka deyişle iyi-kötü, doğru-yanlış gibi yargılama ölçütlerinin kişilerin zihninde dikkati çekecek ölçüde değiştiğini sergiler. Bundan dolayı bir Türk ile bir İngiliz'in, kentli ile köylünün değerleri farklıdır. Değerlerdeki değişiklik kimi zaman tüm toplumu kapsar, kimi zaman toplumsal gruplarla sınırlı kalır.

2.8. YÖNETİMDE DEĞERLER

Kamu ya da özel tüm örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde eşgüdümlemesi sistemi olarak tanımlanabilir. İşte bu örgüt sistemi içinde ortak amacı gerçekleştirme süreci "yönetim" olarak adlandırılır. Böyle olunca yönetim, kişilerin çabalarıyla amaçların başarıma süreci olarak adlandırılabilir (Can vd. 1998).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla olur (Bursalıoğlu, 1994). Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanmak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop vd. 1993).

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Bundan dolayı karar yönetimin kalbidir (Bursalıoğlu, 1994). Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri

karar vermeye bağılıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 1991).

Çok basit bir tanımla karar verme, bir bireyin, bir yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek (alternatif) arasından birisini seçmesidir. Yöneticinin temel sorumluluğu karar vermesidir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayarlar (Can, 1997).

Yönetimsel karar verme sürecinde; karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri, doğal ve biçimsel kanallardan gelen bilgilerin etkisi olacağından; insan davranışlarının ussal (rasyonel) ve duygusal (irrasyonel) yanları bulunduğundan, kararın değer ve olgu öğeleri vardır (Kaya, 1991). Her karar, olgu ve değer öğeleri olmak üzere iki öğeyi içerir (Simon, 1976). Liderlik ve yönetim karar vermeyi ve problem çözmeyi, karar verme de kaçınılmaz olarak değer boyutunu gerektirir; tercih edilen alternatif seçilir ve diğerleri reddedilir (Begley, 1996; 1999).

Olgu, realitede meydana gelen ve ölçülebilen bir olaydır (Arslan, 1998). Yönetimde olgu, üst yönetim organları tarafından belirlenmiş bulunan örgüt amaçlarının, örgüt politikasının uygulanması ile ilişkili olarak alınan teknik kararlardır (Kaya, 1991).

Kendisine yöneldiğimiz özellik (Ural, 1998); seçtiğimiz, tercih ettiğimiz veya arzu ettiğimiz şey olarak tanımlanan (Arslan, 1998) değer, yönetime yansımaları daha çok amaçlarla ilgilidir. Çünkü; amaçlar, genel örgüt politikası ile ilgili kararlar, üst yönetim organları tarafından alınır (Kaya, 1991).

Araştırmalar, yöneticilerin değerleri üzerinde iki temel etkinin olduğunu göstermektedir. Değişikliğin birinci temel kaynağı kültürdür. Hofstede, farklı ülke yöneticilerinin değerlerinin değişiklik gösterdiğini kanıtlamıştır. Yöneticilerin değerlerindeki değişikliğin ikinci önemli kaynağı değer yönelimleridir (Whitely ve England, 1980). England ve Lee, yöneticilerin değer yönelimlerine ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır.

Kişisel değer sistemleri, yöneticilerin;

- Durumları algılamasını ve problemlere bakış açısını,
- Kararlarını ve problemleri çözümünü,
- Başka bireylere ve gruplara bakışını ve dolayısıyla kişiler arası ilişkilerini,
- Hem örgütsel hem de bireysel başarısını,
- Örgütsel baskıları ve amaçları kabul etme ya da direnme derecesini etkiler.
- Etik davranışların ne olup olmadığı konusunda sınırlar getirir.

- Bazı kişisel değer sistemleri yönetsel performansa katkı sağlar, bazılarının performansla ilgisi bulunmamakla birlikte, diğer bazı kişisel değer sistemleri ise yöneticilerin başarı gayretlerini engeller (England & Lee, 1974).

Connor ve Becker, değer yönelimlerine ilişkin daha ileri düzeyde önerilerde bulunmuşlardır. Onlara göre, değer yönelimleri;

1. Hiyerarşik pozisyon ve teknoloji gibi örgütsel bağlamdaki değişkenleri değiştirir.
2. Örgüt üyeleri arasındaki iletişimin doğruluğunu, örgütsel bağlılığın ve çatışmanın derecesini,
3. Kontrolün türü ve çeşitli örgütsel amaçlara önem vermek gibi yönetsel eylemleri,
4. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel performansı etkiler (Powell vd. 1984).

England ve Lee (1974), dört ülkede (Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Hindistan, Avustralya) yöneticilerin kişisel değerleri ile başarı düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. England'ın Kişisel Değerler Ölçeğini kullanan araştırmacılar, dört ülkede yöneticilerin değerleri ile başarı düzeyleri arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Daha başarılı yöneticilerin pragmatik, dinamik ve başarı yönelimli değerlere; daha az başarılı yöneticilerin ise statik ve pasif değerlere sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Değerlere göre yönetim, insanların ortak değerler etrafında birleştirilerek değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin temel uygulama alanı olan okullar açısından, değerlerle yönetim ya da değerlere dayalı yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlık olmaktan çok değerler çerçevesinde hareket eden bir varlık olarak görülmesidir. Değerlere göre yönetim, bireylerin ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini ileri süren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım tarzı, örgütte ortak bir anlayışın oluşmasını sağlayacağı gibi çalışanların örgütsel adanmışlığını da artıracaktır (Çelik, 2003).

Law, Walker ve Dimmock'a göre (2003) son araştırmalardan elde edilen bulgular, yönetim problemlerinin çözümünde ve karar süreçlerinde, değerlerin çok önemli rol oynadığını göstermektedir. Değerler, bir grup insanın arasında gezinen ve onları tıpkı mıknatısa yapışan metal parçacıklar gibi bir araya getirip sıraya dizen fenomenlerdir. Değerler, insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten, bir araya getiren öğelerdir (Blanchard ve O'Connor, 1998).

Tüm çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları başkalarıyla paylaşmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu, çalışanların bağlanma ve birlik olma gereksinimlerini karşılamak için

gerekli görülmektedir. Bağlanma ve birlik olma gereksinimine bağlı olarak çalışanların değerlerine ve diğer özelliklerine duyarlı olunması yani örgütlerin değerlere göre yönetilmesi gerekmektedir.

Değerlere göre yönetim, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye adanmış olan yönetim stilleri ile ilgilidir. Değerlere göre yönetim, işlevsel yaklaşım ve değer kavramından kaynaklanan önceki yöntemleri geliştirmektir (Institute of Value Management, 2001). Sayles'e göre (1981) günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanların tutum ve değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticilerdir.

Değerlere göre yönetim ya da değere dayalı yönetim, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgüt içinde ortak bir ruh oluşturabilecek en önemli faktör değerlerdir. Değerlere göre yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi, insanların ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır (Çelik, 2000). Bu anlamda değer yönetimi her şeyin sayısallaştırılabilirliği, ölçülebilirliği oranında değerli olduğu anlayışını da yıkmıştır.

2.9. OKUL YÖNETİMİNDE DEĞERLER

Okul ve eğitim, diğer sektörlerle karşılaştırılmayacak kadar çok sayıda kişi ve kurumun yer aldığı bir organizasyon alanıdır. Ayrıca, başta kamu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum eğitimle yakından ilgilenmekte ve onu kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek istemektedirler. Çünkü eğitim, yani okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir (Erdoğan, 2004). Bu doğrultuda toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim sisteminin işleyişinde bazı düzenleyici kurallara da ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu yönetiminde bu kuralların tümüne birden hukuk adı verilmekte ve yönetimde hukuk her türlü idari eylemi ve sınırlarını belirleyen temel yargıları oluşturmaktadır. Okul yöneticileri de topluma sunmuş oldukları kamu hizmetini hukukun çizdiği bu sınırlar içerisinde yürütmektedirler (Gürsel, 2003).

Etkili okullar, öğrenmeyi ve tüm öğrencilerin başarılı bir şekilde gelişmesini ilerleten okullardır. Bir okulu etkin hale getirecek basit bir reçete yoktur. Birçok faktör birleşerek okulun gücünü ve ne olduğunu belirler. Ancak, okul etkililiğine katkıda bulunan bir özellikler ya da faktörler kümesi belirlemek olası ve etkili okula ulaşmak için böyle bir çalışma yapmak da bir zorunluluk teşkil etmektedir (Karslı, 2006).

ACT Kurulu yapmış olduğu bir araştırma sonuçlarına dayalı olarak etkili okulların dokuz adet özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

1. Güçlü ve profesyonel bir müdür,
2. Güçlü ve profesyonel öğretmenler,
3. Açık ve pozitif felsefe,
4. Öğrenmeye yatkın bir çevre,
5. Etkili öğrenci yardım sistemi,
6. Güçlü bir örgütsel yapı,
7. Dengeli bir müfredat,
8. Öğrencinin ilerlemesini belirleyen anlamlı değerlendirme ve raporlama,
9. Anne, baba ve toplumun yönetime katılımı

Eğitim ile demokrasi arasında, birbirinin ön şartı olma ölçüsüne varacak derecede bir ilişki bulunmaktadır. Bir taraftan eğitim; demokrasinin var olması, benimsenmesi, birey, toplum ve devlet bazında yaşaması için önemli bir ön koşulken; diğer tarafta demokrasi, eğitimden beklenen kalitenin arttırılması ve yetişen bireylerin kendilerine ve tüm insanlığa faydalı olabilmeleri için yine önemli bir ön koşul olma işlevini yüklenmektedir (Yeşil, 2002).

Son yıllarda ülkemizde yapılan araştırmalar [Aydoğan & Kukul, 2003; Can, 2005; Beycioğlu & Dönmez, 2006; Buluç, 2007; Aslanargun, 2007; Tanrıöğen & Yücel, 2007] incelendiği zaman, eğitim ve okul yönetiminde demokrasi konusunda bazı sorunların yaşandığı ve bu sorunların çözümünün; öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin yönetimdeki karar sürecine katılımının sağlanarak giderileceği üzerinde durulmaktadır. Demokrasi katılımı gerektirir. Demokratik yöneticiler; öncelikle insan haklarına saygılı, insana dönük çalışmayı kendilerine görev edinmiş, çağdaş düşünebilen, okulun tüm zorluk ve olanaklarını paylaşabilen kişiler olmalıdırlar. Günümüzde demokrasiyi ve onun erdemlerini bir yaşam felsefesine dönüştürebilen yöneticiler ile demokrasi kültürünün bir iklim olarak yaşandığı okullara olan ihtiyaç da oldukça fazla gözükmektedir. Tüm kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da demokrasi kültürünün oluşturulmasında,

demokrasinin temel kavramlarının iyi anlaşılması önemli bir rol oynamaktadır. Novak (1994) ve Osler & Starkey (1994) demokrasinin temel kavramlarını adalet, eşitlik ve özgürlük olarak ifade etmektedir. Demokratik okul yöneticisinin sahip olması gereken bu nitelikler İlgar (1996) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

Demokratik bir eğitim ve okul yöneticisi,

- Örgütü amacına ulaştırabilmek için çevresinde bulunan insanları kendisine yardım eden kişiler olarak görür.
- Amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kişilere değer verir, onların hatalarını bulma çabasından kaçınır.
- Birlikte çalıştığı kişilere sık sık sorular sorar; yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır ve her şeyin en iyisini biliyormuş gibi bir tutumdan da sakınır.
- Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak kararı olmasına önem verir.

Demokrasinin temel değerleri tüm insanlık için olduğu gibi okul yöneticileri için de demokratik tutum kavramını ön plana çıkarır. Tutum, bireyin bir kavram, olgu veya obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 1996). Diğer bir ifadeyle tutum, bir kişinin belli bir nesneye, olaya vb. yönelik olumlu veya olumsuz şekilde düşünmesine, hissetmesine veya davranmasına yol açan oldukça istikrarlı ve yargısal bir eğilimdir (Budak & Budak, 1995). Bireylerin tutumları, tutum konusu olan objeye yönelik inançlardan kaynaklanır (Özgüven, 2001). Demokratik tutum bireylerin fırsat ve imkan eşitliği, özgürlük ve adalet gibi temel kavram ve değerleri yasalarla belirlenen sınırlar çerçevesinde bir yaşam tarzı olarak hayata geçirdiği davranışlar bütünüdür (Büyükkaragöz & Üre, 1994).

Eğitim örgütlerinde demokratik bir yönetiminin oluşmasında okul yöneticilerine olduğu kadar, kuşkusuz öğretmenlere de büyük görevler düşmektedir. Başka bir ifadeyle, demokratik bir okul, demokratik değerlerle donanık bir öğretmen kadrosunu da zorunlu kılmaktadır.

Demokratik bir eğitim ve okul yöneticisinin, birlikte çalıştığı öğretmenlerin haklarına, yasa ve kurallara saygılı, uzlaşmacı ve hoşgörülü bir kişiliğe; bilimsel esaslara göre çalışan, açık görüşlü, eleştirel ve sorgulayıcı bir zihniyete; sevgi, saygı, güven gibi değerlerden oluşan bir sosyal ilişkiler anlayışına sahip; sorumluluk bilinci içerisinde hareket eden, katılımcı bir

birey olması gerekmektedir. Bu bireysel özellikler, hem demokrasinin varlığını devam ettirebilmek, hem de toplumun huzur ve geleceği için oldukça gereklidir (Yeşil, 2002).

BÖLÜM 3

YÖNTEM (METODOLOJİ)

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin işlenmesi ve araştırmadan kullanılan istatistiksel teknikler açıklanacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma eğitim kurumlarındaki yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler, okullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre belirlenecektir. Bu nedenle araştırmanın yürütülmesinde tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verilerin toplanması için literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmacıların deneyimlerinden, uzman görüşlerinden ve yapılmış araştırmaların bilgi toplama ölçeklerinden yararlanılarak anket formu geliştirilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili toplam 10 soru bulunmaktadır. İkinci bölüm toplam 38 sorudan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümünde ifadeler dörtlü dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. 1 (Her zaman), 2 (Çoğu zaman), 3 (Nadiren), 4(Hiçbir zaman) anlamını taşımaktadır. Üçüncü bölüm, konu ile ilgili farklı görüşleri içermektedir.

3.2. EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinin Maltepe ilçesindeki resmi ve özel okullarda görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu evrende anket metodu ile resmi ve özel okullarda görev yapan 177 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Evrendeki yönetici sayısı az olduğundan ötürü örneklem yerine evren alınmıştır. Anket 177 yöneticiye uygulanmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anket geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılarak, elde edilmek istenen bilgiler

oluşturulmuştur. Anketimizde uzman görüşü olarak Prof. Dr. Semra Ünal'ın görüşü alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir. Bu araştırmadaki veriler yöneticinin değerlerini etkileyen etkenler nelerdir anketi ile toplanmıştır. Anketler yöneticiler okullarında ziyaret edilerek uygulanmış ve yöneticilere toplu olarak anketin amacı hakkında açıklama yapılmıştır. Anket iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde ankete katılanların demografik bilgilerine başvuruldu. İkinci bölümde ankete katılanlara çalıştıkları yöneticilerinin değerlerini etkileyen etkenlerin belirlenmesi için 38 soru yöneltildi. Bu bölüm her bir süreç için 15 soru olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır.

Anketteki tüm maddeler “(1)Hiçbir Zaman, (2)Nadiren, (3)Çoğu Zaman, (4)Her Zaman” olarak puanlanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

2011-2012 öğretim yılında Eğitim kurumlarında görev yapan 177 yöneticiye uygulanan anketlerden alınan veriler, excel programında bilgisayar ortamına girildikten sonra istatistik çözümlemenin yapılabilmesi için SPSS programına aktarılarak istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Bu işlemler sonucunda datalarımızdan yorumlanabilecek tablolar ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen verilerin frekans (N) dağılımları, ortalama değerleri (X), yüzde (%) değerleri ve standart sapma değerleri (ss) tablolarla sunulmuştur. Cinsiyet değişkenleri ve çalıştığı kurum, yöneticiliğe atanma şekli için ilişkisiz gruplar t – testi çözümü yapılmıştır. Yaş, branş, eğitim düzeyi, meslekteki hizmet yılı, yöneticilikteki hizmet yılı, Yöneticilik eğitimi var ise kaynağı değişkenlerine göre bağımsız ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığının hesaplanmasında tek yönlü varyans analizi (Anova) ve tamamlayıcı testi olan post-hoc (çoklu karşılaştırma testleri) testi uygulanmış ve gerekli sonuçları belirtilmiştir. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 3.1. Araştırma Ölçeğine ait puan aralıkları

Verilen Ağırlık	Ölçekler	Sınır Aralığı
1	Hiçbir Zaman	1,00 -1,49
2	Nadiren	1,50 - 2,49
3	Çoğu Zaman	2,50 - 3,49
4	Her Zaman	3,50 - 4,00

BÖLÜM 4

4.BULGULAR

Bu bölümde eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerine uygulanmış anket çalışmalarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgular yer almaktadır. Bu araştırmada 220 eğitim yöneticisine ulaşılmış fakat 177 eğitim yöneticisinin anketi değerlendirmeye alınmıştır.

4.1. BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE KATILIM YÜZDELERİ

Bu kısımda araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin kişisel bilgileriyle ilgili; cinsiyet, yaşı, branş, eğitim durumu, mezun olunan okul, meslekteki kıdem yılı, yöneticilik yaptığı kurum, kaç yıldır yöneticilik yaptığı, yöneticilik alanında eğitim alıp almadığı değişkenleriyle ilgili frekans değerleri ve buna bağlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin, bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda verilmiştir.

4.1.1 Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Kadın	52	29,40
Erkek	125	70,60
Toplam	177	100,00

Tablo 1 de görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 52'si (%29,40) kadın 124'ü (%70,60) erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 2 Yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
31-35	30	16,90
36-40	24	13,60
41-45	40	22,60
46-50	28	15,80
51 ve üzeri	55	31,10
Toplam	177	100,00

Tablo 2’de görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 30’u (%16,90) si 31-35 yaş aralığında, 24’ü (%13,60) 36-40 yaş aralığında, 40’ı (%22,60) 41-45 yaş aralığında, 28’i (%15,80) 46-50 yaş aralığında olurken 55’i (%31,10) 51 ve üstü yaşa sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3 Branş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	15	8,50
Matematik	9	5,10
Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	23	13,00
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	24	13,60
Resim-Müzik-Beden Eğitimi	10	5,60
Felsefe-Din Kültürü	18	10,20
Yabancı dil	7	4,00
Diğer	71	40,10
Toplam	177	100,00

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 15’si (% 8,50) Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, 9’u (% 5,10) Matematik öğretmeni, 23’ü (% 13,00) Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) öğretmeni, 24’ü (% 13,60) Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) öğretmenleri, 10’u (% 5,60) Resim-Müzik-Beden öğretmeni, 18’i (% 10,20) Felsefe-Din Kültürü öğretmenleri, 7’si (% 4,00) Yabancı Dil öğretmeni, 71’i (% 40,10) Diğer branşlardaki yöneticilerden oluştuğu görülmüştür.

Tablo 4 Eğitim Düzeyiniz değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Önlisans	13	7,30
Lisans	130	73,40
Lisans Üstü	34	19,20
Toplam	177	100,00

Tablo 4’te görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 13’ü (% 7,30) ön lisans, 130’u (%73,40) lisans ve 34’ü (%19,20) lisans üstü mezunudur.

Tablo 5 Mezun Olduğunuz Okul değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Öğretmen Okulu	3	1,70
Eğitim Enstitüsü	29	16,40
Eğitim Yüksek Okulu	7	4,00
Eğitim Fakültesi	85	48,00
Fen-Ed. Fakültesi	32	18,10
Diğer	21	11,90
Toplam	177	100,00

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 3’ü (% 1,70) öğretmen okulu, 29’u (%16,40) eğitim enstitüsü, 7’i (% 4,00) eğitim yüksek okulu, 85’i (% 48,00) eğitim fakültesi, 32’si (% 18,10) fen-Ed. fakültesi, 21’i (% 11,90) diğer branşlardaki okullardan mezun olduğu görülmüştür.

Tablo 6 Meslekteki Hizmet Yılıınız Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
6-10 Yıl	17	9,60
11-15 Yıl	34	19,20
16-20 Yıl	43	24,30
21 Yıl ve üzeri	83	46,90
Toplam	177	100,00

Tablo 6’ da görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 17’i (% 9,60) 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahipken 34 ‘ü (%19,20) 11-15yıl arasında, 43’ü (%24’30) 16-20 yıl arasında, 83’ü (%46,90) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Tablo 7 Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
3 yıldan az	26	14,70
4-6 yıl	26	14,70
7-10 yıl	26	14,70
11 yıl ve üzeri	99	55,90
Toplam	177	100,00

Tablo 7’de görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 26’ı (%14,70) 3 yıldan az, 26’ı (%14,70) 4-6 yıl, 26’ı (%14,70) 7-10 yıl, 99’ u(%55,90) 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 8 Çalıştığınız Kurum Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Devlet okulu	155	87,60
Özel okul	22	12,40
Toplam	177	100,00

Tablo 8’de görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 155’i (%87,60) Devlet okulu, 22 ‘i (%12,40) Özel okul okulda çalışmaktadır.

Tablo 9 Yöneticiliğe atanma şekliniz Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Sınavla	64	36,20
Sınavsız	113	63,80
Toplam	177	100,00

Tablo 8’de görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 64’ü (%36,20) sınavla, 113’ü (%63,80) sınavsız atandıkları görülmektedir.

Tablo 10 Yöneticilik eğitiminiz var ise kaynağı nedir Değişkenine Göre Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
Hizmet içi eğitim kursları	130	73,40
Yönetim alanında lisans eğitimi	3	1,70
Yönetim alanında lisansüstü eğitim	16	9,00
Toplam	149	84,20

Tablo 10’da görüldüğü üzere anketimize katılan yöneticilerin 130’u (%73,40) Hizmet içi eğitim kursları, 3’ü (%1,70) Yönetim alanında lisans eğitimi ve 16’sı (9,00) Yönetim alanında lisansüstü eğitimi aldıkları ve 28’inin soruya cevap vermediği görülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR

4.2. 1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 11. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin, kendisini başkalarına tanıtmaya tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Cinsiyet	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	<i>t</i> Testi		
					<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
S 8	Kadın	52	2,96	,79	2,29	175	,023
	Erkek	125	2,66	,81			

Tablo 11’e göre, “Yöneticinin, kendisini başkalarına tanıtmaya tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,96, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,66 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde kadın yöneticilerin lehine $p=0,023$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler erkek yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 9	Kadın	52	2,79	,87	2,02	175	,044
	Erkek	125	2,51	,81			

Tablo 12’ e göre, “Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,79, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,51 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde kadın yöneticilerin lehine $p=0,044$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler erkek yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 13. Cinsiyet Değişkenine Göre “Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 11	Kadın	52	3,08	,88	-2,24	175	,026
	Erkek	125	3,36	,72			

Tablo 13’ e göre, “Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,08, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 3,36 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek yöneticilerin lehine $p=0,026$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticiler kadın yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 13	Kadın	52	2,90	,93	3,04	175	,003
	Erkek	125	2,44	,92			

Tablo 14’e göre, “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,90, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,44 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde kadın yöneticilerin lehine $p=0,003$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler erkek yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Göre “Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 33	Kadın	52	3,08	,68	2,03	175	,044
	Erkek	125	2,81	,85			

Tablo 15’e göre, “Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,08, erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,81 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde kadın yöneticilerin lehine $p=0,044$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticiler erkek yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 16. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Soruların tamamına verilen cevaplar.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Tablo 16’ya göre, yöneticilere yöneltilen sorulara çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan yöneticilerin aritmetik ortalaması ile özel okulda çalışan yöneticilerin aritmetik ortalaması arasında fark bulunmamıştır. Yapılan analizde devlet okulu lehine $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulunda çalışan yöneticiler özel okulda çalışan yöneticilerden $p > 0,05$ ($p = 0,580$) düzeyinde anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

4.2.3. Yöneticiliğe Atanma Şekliniz Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 17. Yöneticiliğe atanma şekliniz Değişkenine Göre “Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Çalıştığı Kurum	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 1	Sınavla	64	3,51	,71	2,83	175	,005
	Sınavsız	113	3,18	,79			

Tablo 17’ a göre, “Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; sınavla atanan yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,51, sınavsız atanan yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 3,18 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde sınavla atanan yöneticilerin lehine $p = ,005$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle sınavla atanan yöneticiler sınavsız atanan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 18. Yöneticiliğe Atanma Şekliniz Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Atanma Şekli	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 3	Sınavla	64	3,17	,72	2,75	175	,007
	Sınavsız	113	2,86	,73			

Tablo 18’e göre, “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; sınavla atanan yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,17, sınavsız atanan yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,86 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde sınavla atanan yöneticilerin lehine $p=,007$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle sınavla atanan yöneticiler sınavsız atanan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 19. Yöneticiliğe Atanma Şekliniz Değişkenine Göre “Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Soru	Atanma Şekli	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					t	Sd	p
S 17	Sınavla	64	2,89	,74	3,02	175	,003
	Sınavsız	113	2,52	,80			

Tablo 19’a göre, “Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; sınavla atanan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,89, sınavsız atanan yöneticilerin aritmetik ortalaması ise 2,52 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde sınavla atanan yöneticilerin lehine $p=,003$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle sınavla atanan yöneticiler sınavsız atanan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.4. Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.20 Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S20	31-35 yaş	30	3,30	,53	G. Arası	5,36	4	1,34		
	36-40 yaş	24	3,63	,58	G. İçi	76,74	172	,45		
	41-45 yaş	40	3,58	,50	Toplam	82,10	176		3,01	,020
	46-50 yaş	28	3,43	,63						
	51 yaş ve üstü	55	3,19	,86						
	Toplam		177	3,39	,68					

Tablo 4.20' e bakıldığında, “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre” anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla grubun homojen olmadığı görülmüş tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Games-Howelle testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.21 Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc Games-Howell testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S20	31-35 yaş	36-40 yaş	-0,33	0,15	,226
		41-45 yaş	-0,28	0,13	,199
		46-50 yaş	-0,13	0,15	,920
		51 yaş ve üstü	0,12	0,15	,936
	36-40 yaş	31-35 yaş	0,33	0,15	,226
		41-45 yaş	0,05	0,14	,997
		46-50 yaş	0,20	0,17	,768
		51 yaş ve üstü	0,44	0,17	,068
	41-45 yaş	31-35 yaş	0,28	0,13	,199
		36-40 yaş	-0,05	0,14	,997
		46-50 yaş	0,15	0,14	,845
		51 yaş ve üstü	,39(*)	0,14	,049
	46-50 yaş	31-35 yaş	0,13	0,15	,920
		36-40 yaş	-0,20	0,17	,768
		41-45 yaş	-0,15	0,14	,845
		51 yaş ve üstü	0,25	0,17	,580
	51 yaş ve üstü	31-35 yaş	-0,12	0,15	,936
		36-40 yaş	-0,44	0,17	,068
		41-45 yaş	-,39(*)	0,14	,049
		46-50 yaş	-0,25	0,17	,580

Tablo 4.21’ye göre “**Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.**” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Games-Howell testi sonucunda ; 41-45 yaş arasında olan yöneticiler bu ifadeye yaş grubu 51 yaş ve üstü olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve yaş grubu 41-45 yaş arasında olan yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. ($p > 0,050$).

4.2.5. Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.22 Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S20	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	15	3,47	0,64	G. Arası	7,00	7,00	1,00		
	Matematik	9	3,00	0,71	G. İçi	75,10	169,00	0,44		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	23	3,61	0,50	Toplam	82,10	176,00			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	24	3,46	0,66					2,25	0,032
	Resim-Müzik-Beden Eğitimi	10	3,40	0,70						
	Felsefe-Din Kültürü	18	2,94	0,64						
	Yabancı dil	7	3,71	0,49						
	Diğer	71	3,41	0,73						
	Toplam	177	3,39	0,68						

Tablo 4.22” e bakıldığında, “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Yöneticilerin branş değişkenine göre” anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.23 Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S20	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,47	0,28	,099
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,14	0,22	,522
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,01	0,22	,970
		Resim-Müzik-Beden	0,07	0,27	,807
		Felsefe-Din Kültürü	,52(*)	0,23	,026
		Yabancı Dil	-0,25	0,31	,418
		Diğer	0,06	0,19	,759
	Matematik	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	-0,47	0,28	,099
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-,61(*)	0,26	,021
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,46	0,26	,080
		Resim-Müzik-Beden	-0,40	0,31	,193
		Felsefe-Din Kültürü	0,06	0,27	,838
		Yabancı Dil	-,71(*)	0,34	,035
		Diğer	-0,41	0,24	,085
	Fen Grubu (Fizik -Kimya- Biyoloji)	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	0,14	0,22	,522
		Matematik	,61(*)	0,26	,021
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,15	0,19	,441
		Resim-Müzik-Beden	0,21	0,25	,410
		Felsefe-Din Kültürü	,66(*)	0,21	,002
		Yabancı Dil	-0,11	0,29	,714
		Diğer	0,20	0,16	,212
	Sosyal Grubu (Tarih- Coğrafya)	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	-0,01	0,22	,970
		Matematik	0,46	0,26	,080
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,15	0,19	,441
		Resim-Müzik-Beden	0,06	0,25	,816
		Felsefe-Din Kültürü	,51(*)	0,21	,014
		Yabancı Dil	-0,26	0,29	,373
		Diğer	0,05	0,16	,752
Resim-Müzik- Beden	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	-0,07	0,27	,807	
	Matematik	0,40	0,31	,193	
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,21	0,25	,410	
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,06	0,25	,816	
	Felsefe-Din Kültürü	0,46	0,26	,085	
	Yabancı Dil	-0,31	0,33	,340	
	Diğer	-0,01	0,23	,970	
Felsefe-Din Kültürü	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	-,52(*)	0,23	,026	
	Matematik	-0,06	0,27	,838	
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-,66(*)	0,21	,002	
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-,51(*)	0,21	,014	
	Resim-Müzik-Beden	-0,46	0,26	,085	

	Yabancı Dil	-,77(*)	0,30	,010
	Diğer	-,46(*)	0,18	,009
Yabancı Dil	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	0,25	0,31	,418
	Matematik	,71(*)	0,34	,035
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,11	0,29	,714
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,26	0,29	,373
	Resim-Müzik-Beden	0,31	0,33	,340
	Felsefe-Din Kültürü	,77(*)	0,30	,010
	Diğer	0,31	0,26	,248
	Diğer	Türkçe/Türk Dili ve Edebiyatı	-0,06	0,19
Matematik		0,41	0,24	,085
Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)		-0,20	0,16	,212
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)		-0,05	0,16	,752
Resim-Müzik-Beden		0,01	0,23	,970
Felsefe-Din Kültürü		,46(*)	0,18	,009
Yabancı Dil		-0,31	0,26	,248

Tablo 4.23'ye göre "Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler." ifadesine ilişkin branş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı branşı ,Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji branşı), Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branşı, Yabancı Dil branşı ve Diğer branşlara sahip yöneticiler bu ifadeye Felsefe-Din Kültürü branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) branşı ve Yabancı Dil branşına sahip yöneticiler bu ifadeye Matematik branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve belirtilen yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.2.6. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.24 Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S 3	Önlisans	13	2,69	0,75	G. Arası	4,24	2,00	2,12		
	Lisans	130	2,92	0,74	G. İçi	92,62	174,00	0,53	3,98	0,020
	Lisans Üstü	34	3,26	0,67	Toplam	96,86	176,00			
	Toplam	177	2,97	0,74						

Tablo 4.24’ e bakıldığında, “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Yöneticilerin eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “yönetici eğitim düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.25 Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S3	Önlisans	Lisans	-0,23	0,21	,278
		Lisans Üstü	-,57(*)	0,24	,017
	Lisans	Önlisans	0,23	0,21	,278
		Lisans Üstü	-,34(*)	0,14	,016
	Lisans Üstü	Önlisans	,57(*)	0,24	,017
		Lisans	,34(*)	0,14	,016

Tablo 4.25’ye göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Lisans Üstü eğitim düzeyine sahip olan yöneticiler bu ifadeye Önlisans ve Lisans eğitim düzeyine sahip olan

yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve yaş grubu 41-45 yaş arasında olan yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.2.7. Yöneticilerin Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.26. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S2	Öğretmen Okulu	3	1,67	0,58	G. Arası	7,96	5	1,59		
	Eğitim Enstitüsü	29	1,86	0,83	G. İçi	98,54	171	,58		
	Eğitim Yüksek Okulu	7	1,43	0,53	Toplam	106,51	176		2,76	,020
	Eğitim Fakültesi	85	2,24	0,77						
	Fen-Ed. Fakültesi	32	2,28	0,77						
	Diğer	21	2,05	0,67						
	Total	177	2,12	0,78						

Tablo 4.26“ e bakıldığında, “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Mezun Olunan Okul” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Mezun Olunan Okul” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.27. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S2	Öğretmen Okulu	Eğitim Enstitüsü	-0,20	0,46	,672
		Eğitim Yüksek Okulu	0,24	0,52	,650
		Eğitim Fakültesi	-0,57	0,45	,204
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,61	0,46	,182
		Diğer	-0,38	0,47	,417
	Eğitim Enstitüsü	Öğretmen Okulu	0,20	0,46	,672
		Eğitim Yüksek Okulu	0,43	0,32	,177
		Eğitim Fakültesi	-,37(*)	0,16	,023
		Fen-Ed. Fakültesi	-,42(*)	0,19	,033
		Diğer	-0,19	0,22	,395
	Eğitim Yüksek Okulu	Öğretmen Okulu	-0,24	0,52	,650
		Eğitim Enstitüsü	-0,43	0,32	,177
		Eğitim Fakültesi	-,81(*)	0,30	,008
		Fen-Ed. Fakültesi	-,85(*)	0,32	,008
		Diğer	-0,62	0,33	,063
	Eğitim Fakültesi	Öğretmen Okulu	0,57	0,45	,204
		Eğitim Enstitüsü	,37(*)	0,16	,023
		Eğitim Yüksek Okulu	,81(*)	0,30	,008
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,05	0,16	,771
		Diğer	0,19	0,18	,312
Fen-Ed. Fakültesi	Öğretmen Okulu	0,61	0,46	,182	
	Eğitim Enstitüsü	,42(*)	0,19	,033	
	Eğitim Yüksek Okulu	,85(*)	0,32	,008	
	Eğitim Fakültesi	0,05	0,16	,771	
	Diğer	0,23	0,21	,275	
Diğer	Öğretmen Okulu	0,38	0,47	,417	
	Eğitim Enstitüsü	0,19	0,22	,395	
	Eğitim Yüksek Okulu	0,62	0,33	,063	
	Eğitim Fakültesi	-0,19	0,18	,312	
	Fen-Ed. Fakültesi	-0,23	0,21	,275	

Tablo 4.27’ye göre “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Eğitim Fakültesi mezunu ve Fen-Ed. Fakültesi mezunu yöneticiler bu ifadeye Eğitim Enstitüsü mezunu ve Eğitim Yüksek Okulu mezunu yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve belirtilen

yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.28 Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
S3	Öğretmen Okulu	3	2,67	,58	G. Arası	6,23	5	1,25	2,35	,043
	Eğitim Enstitüsü	29	2,59	,73						
	Eğitim Yüksek Okulu	7	2,86	,90	Toplam	96,86	176			
	Eğitim Fakültesi	85	3,04	,75						
	Fen-Ed. Fakültesi	32	3,16	,68						
	Diğer	21	3,05	,67						
	Total	177	2,97	,74						

Tablo 4.28” e bakıldığında, “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Mezun Olunan Okul e” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Mezun Olunan Okul” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.29. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S3	Öğretmen Okulu	Eğitim Enstitüsü	0,08	0,44	,856
		Eğitim Yüksek Okulu	-0,19	0,50	,705
		Eğitim Fakültesi	-0,37	0,43	,390
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,49	0,44	,267
		Diğer	-0,38	0,45	,398
	Eğitim Enstitüsü	Öğretmen Okulu	-0,08	0,44	,856
		Eğitim Yüksek Okulu	-0,27	0,31	,378
		Eğitim Fakültesi	-,45(*)	0,16	,005
		Fen-Ed. Fakültesi	-,57(*)	0,19	,003
		Diğer	-,46(*)	0,21	,028
	Eğitim Yüksek Okulu	Öğretmen Okulu	0,19	0,50	,705
		Eğitim Enstitüsü	0,27	0,31	,378
		Eğitim Fakültesi	-0,18	0,29	,535
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,30	0,30	,326
		Diğer	-0,19	0,32	,550
	Eğitim Fakültesi	Öğretmen Okulu	0,37	0,43	,390
		Eğitim Enstitüsü	,45(*)	0,16	,005
		Eğitim Yüksek Okulu	0,18	0,29	,535
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,12	0,15	,424
		Diğer	-0,01	0,18	,945
Fen-Ed. Fakültesi	Öğretmen Okulu	0,49	0,44	,267	
	Eğitim Enstitüsü	,57(*)	0,19	,003	
	Eğitim Yüksek Okulu	0,30	0,30	,326	
	Eğitim Fakültesi	0,12	0,15	,424	
	Diğer	0,11	0,20	,596	
Diğer	Öğretmen Okulu	0,38	0,45	,398	
	Eğitim Enstitüsü	,46(*)	0,21	,028	
	Eğitim Yüksek Okulu	0,19	0,32	,550	
	Eğitim Fakültesi	0,01	0,18	,945	
	Fen-Ed. Fakültesi	-0,11	0,20	,596	

Tablo 4.29’ye göre “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Eğitim Fakültesi mezunu, Fen-Ed. Fakültesi mezunu ve Diğer okul mezunu yöneticiler bu ifadeye Eğitim Enstitüsü mezunu yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve belirtilen yöneticiler lehine

olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.30. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
S6	Öğretmen Okulu	3	2,33	0,58	G.Arası	8,88	5	1,78	2,77	,020
	Eğitim Enstitüsü	29	2,66	0,81						
	Eğitim Yüksek Okulu	7	2,43	1,13	Toplam	118,55	176			
	Eğitim Fakültesi	85	2,99	0,78						
	Fen-Ed. Fakültesi	32	3,22	0,79						
	Diğer	21	2,71	0,78						
	Total	177	2,91	0,82						

Tablo 4.30” e bakıldığında, “Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Mezun Olunan Okul e” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Mezun Olunan Okul” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.31. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S6	Öğretmen Okulu	Eğitim Enstitüsü	-0,32	0,49	,069
		Eğitim Yüksek Okulu	-0,10	0,55	,442
		Eğitim Fakültesi	-0,65	0,47	,508
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,89	0,48	,503
		Diğer	-0,38	0,49	,055
	Eğitim Enstitüsü	Öğretmen Okulu	0,32	0,49	,007
		Eğitim Yüksek Okulu	0,23	0,34	,797
		Eğitim Fakültesi	-0,33	0,17	,863
		Fen-Ed. Fakültesi	-,56(*)	0,21	,503
		Diğer	-0,06	0,23	,077
	Eğitim Yüksek Okulu	Öğretmen Okulu	0,10	0,55	,019
		Eğitim Enstitüsü	-0,23	0,34	,415
		Eğitim Fakültesi	-0,56	0,31	,166
		Fen-Ed. Fakültesi	-,79(*)	0,33	,055
		Diğer	-0,29	0,35	,077
	Eğitim Fakültesi	Öğretmen Okulu	0,65	0,47	,167
		Eğitim Enstitüsü	0,33	0,17	,162
		Eğitim Yüksek Okulu	0,56	0,31	,069
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,23	0,17	,007
		Diğer	0,27	0,20	,019
Fen-Ed. Fakültesi	Öğretmen Okulu	0,89	0,48	,167	
	Eğitim Enstitüsü	,56(*)	0,21	,026	
	Eğitim Yüksek Okulu	,79(*)	0,33	,442	
	Eğitim Fakültesi	0,23	0,17	,797	
	Diğer	,50(*)	0,22	,415	
Diğer	Öğretmen Okulu	0,38	0,49	,162	
	Eğitim Enstitüsü	0,06	0,23	,026	
	Eğitim Yüksek Okulu	0,29	0,35	,069	
	Eğitim Fakültesi	-0,27	0,20	,442	
	Fen-Ed. Fakültesi	-,50(*)	0,22	,508	

Tablo 4.31’ye göre “Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Fen-Ed. Fakültesi mezunu yöneticiler bu ifadeye Eğitim Enstitüsü mezunu, Eğitim Yüksek Okulu mezunu ve Diğer okul mezun yöneticilere göre daha fazla

katılmışlar ve belirtilen yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.32. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
S13	Öğretmen Okulu	3	3,00	0,00	G.Arası	10,10	5	2,02		
	Eğitim Enstitüsü	29	2,10	0,90	G.İçi	147,13	171	,86		
	Eğitim Yüksek Okulu	7	2,71	1,11	Toplam	157,22	176			
	Eğitim Fakültesi	85	2,56	0,99					2,35	,043
	Fen-Ed. Fakültesi	32	2,81	0,78						
	Diğer	21	2,81	0,87						
	Total	177	2,58	0,95						

Tablo IV.32“ e bakıldığında, “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Mezun Olunan Okul” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Mezun Olunan Okul” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.33. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc Games-Howell testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S13	Öğretmen Okulu	Eğitim Enstitüsü	,90(*)	0,17	,000
		Eğitim Yüksek Okulu	0,29	0,42	,978
		Eğitim Fakültesi	,44(*)	0,11	,002
		Fen-Ed. Fakültesi	0,19	0,14	,750
		Diğer	0,19	0,19	,913
	Eğitim Enstitüsü	Öğretmen Okulu	-,90(*)	0,17	,000
		Eğitim Yüksek Okulu	-0,61	0,45	,753
		Eğitim Fakültesi	-0,46	0,20	,205
		Fen-Ed. Fakültesi	-,71(*)	0,22	,022
		Diğer	-0,71	0,25	,079
	Eğitim Yüksek Okulu	Öğretmen Okulu	-0,29	0,42	,978
		Eğitim Enstitüsü	0,61	0,45	,753
		Eğitim Fakültesi	0,15	0,43	,999
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,10	0,44	1,000
		Diğer	-0,10	0,46	1,000
	Eğitim Fakültesi	Öğretmen Okulu	-,44(*)	0,11	,002
		Eğitim Enstitüsü	0,46	0,20	,205
		Eğitim Yüksek Okulu	-0,15	0,43	,999
		Fen-Ed. Fakültesi	-0,25	0,18	,717
		Diğer	-0,24	0,22	,870
Fen-Ed. Fakültesi	Öğretmen Okulu	-0,19	0,14	,750	
	Eğitim Enstitüsü	,71(*)	0,22	,022	
	Eğitim Yüksek Okulu	0,10	0,44	1,000	
	Eğitim Fakültesi	0,25	0,18	,717	
	Diğer	0,00	0,24	1,000	
Diğer	Öğretmen Okulu	-0,19	0,19	,913	
	Eğitim Enstitüsü	0,71	0,25	,079	
	Eğitim Yüksek Okulu	0,10	0,46	1,000	
	Eğitim Fakültesi	0,24	0,22	,870	
	Fen-Ed. Fakültesi	0,00	0,24	1,000	

Tablo 4.33’ye göre “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Öğretmen Okulu mezunu ve Fen-Ed. Fakültesi mezunu yöneticiler bu ifadeye Eğitim Enstitüsü mezunu yöneticilere ve Öğretmen Okulu mezunu yöneticiler bu ifadeye Eğitim Fakültesi mezunu yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve belirtilen yöneticiler lehine olan bu

farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.2.8. Yöneticilerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.34. Meslekteki Hizmet Yılına Değişkenine Göre “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S21	6-10 Yıl	17	2,65	1,06	G.Arası	5,22	3	1,74	3,281	,022
	11-15 Yıl	34	3,26	0,57	G.İçi	91,74	173	,53		
	16-20 Yıl	43	3,23	0,61	Toplam	96,96	176			
	21 Yıl ve üzeri	83	3,07	0,76						
	Total	177	3,11	0,74						

Tablo 4.34’ e bakıldığında, “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Meslekteki Hizmet Yılına” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Meslekteki Hizmet Yılına” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$). Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.35. Meslekteki Hizmet Yılına Değişkenine Göre “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S21	6-10 Yıl	11-15 Yıl arası	-,62(*)	0,22	,005
		16-20 Yıl arası	-,59(*)	0,21	,006
		21 Yıl ve üstü	-,43(*)	0,19	,030
	11-15 Yıl	6-10 Yıl arası	,62(*)	0,22	,005
		16-20 Yıl arası	0,03	0,17	,848
		21 Yıl ve üstü	0,19	0,15	,196
	16-20 Yıl	6-10 Yıl arası	,59(*)	0,21	,006
		11-15 Yıl arası	-0,03	0,17	,848
		21 Yıl ve üstü	0,16	0,14	,243
	21 Yıl ve üstü	6-10 Yıl arası	,43(*)	0,19	,030
		11-15 Yıl arası	-0,19	0,15	,196
		16-20 Yıl arası	-0,16	0,14	,243

Tablo 4.35’ye göre “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda 11-15 Yıl arası, 16-20 Yıl arası ve 21 Yıl ve üstü hizmet yılına sahip yöneticiler bu ifadeye 6-10 Yıl arası hizmet yılına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve 11-15 Yıl arası, 16-20 Yıl arası ve 21 Yıl ve üstü hizmet yılına sahip yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.2.9. Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.36. Yöneticilik Kıdeminin Değişkenine Göre “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
S5	3 yıldan az	26	3,50	0,58	G. Arası	3,71	3	1,24	3,10	,028
	4–6 yıl	26	3,04	0,66	G. İçi	68,87	173	,40		
	7-10 yıl	26	3,50	0,51	Toplam	72,58	176			
	11 yıl ve üzeri	99	3,36	0,66						
	Total	177	3,36	0,64						

Tablo 4.36" e bakıldığında, “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.37. Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S5	3 yıldan az	4-6 yıl	,46(*)	0,17	,009
		7-10 yıl	0,00	0,17	1,000
		11 yıl ve üzeri	0,14	0,14	,328
	4-6 yıl	3 yıldan az	-,46(*)	0,17	,009
		7-10 yıl	-,46(*)	0,17	,009
		11 yıl ve üzeri	-,33(*)	0,14	,020
	7-10 yıl	3 yıldan az	0,00	0,17	1,000
		4-6 yıl	,46(*)	0,17	,009
		11 yıl ve üzeri	0,14	0,14	,328
	11 yıl ve üzeri	3 yıldan az	-0,14	0,14	,328
		4-6 yıl	,33(*)	0,14	,020
		7-10 yıl	-0,14	0,14	,328

Tablo 4.37’ye göre “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc Games-Howell testi sonucunda ; yöneticilik hizmeti:3 yıldan az olan, 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan yöneticiler bu ifadeye 4-6 yıl olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve yöneticilik hizmeti:3 yıldan az olan, 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 4.38. Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) bulguları

Soru	Grup	<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S31	3 yıldan az	26	3,23	0,76	G.Arası	4,39	3	1,46		
	4-6 yıl	26	2,92	0,56	G.İçi	91,62	173	,53	2,76	,044
	7-10 yıl	26	2,77	0,71	Toplam	96,01	176			
	11 yıl ve üzeri	99	2,79	0,76						
	Total	177	2,87	0,74						

Tablo 4.38” e bakıldığında, “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Yöneticilik Kıdeminiz” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda, “Yöneticilik Kıdeminiz” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc LSD testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4.39. Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine Göre “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” İfadesine İlişkin Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Soru	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S31	3 yıldan az	4-6 yıl	0,31	0,20	,129
		7-10 yıl	,46 (*)	0,20	,023
		11 yıl ve üzeri	,44 (*)	0,16	,006
	4-6 yıl	3 yıldan az	-0,31	0,20	,129
		7-10 yıl	0,15	0,20	,447
		11 yıl ve üzeri	0,14	0,16	,400
	7-10 yıl	3 yıldan az	-,46 (*)	0,20	,023
		4-6 yıl	-,15	0,20	,447
		11 yıl ve üzeri	-,02	0,16	,908
	11 yıl ve üzeri	3 yıldan az	-,44 (*)	0,16	,006
		4-6 yıl	-,14	0,16	,400
		7-10 yıl	0,02	0,16	,908

Tablo 4.39’a göre “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda; yöneticilik hizmeti; 3 yıldan az olan yöneticiler bu ifadeye 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmeti olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve yöneticilik hizmeti; 3 yıldan az olan yöneticiler bu ifadeye 7-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri hizmeti olan yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.3 ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN, BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.40. Bağımlı Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri sonuçları

Soru	\bar{x}	<i>ss</i>
1.Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.	3,30	0,78
2.Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.	2,12	0,78
3.Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.	2,97	0,74
4.Örgütün başarısı yöneticinin değerlerini etkiler.	3,22	0,72

5.Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.	3,36	0,64
6.Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.	2,91	0,82
7.Örgüt çalışanları yöneticinin değerlerini etkiler.	2,97	0,73
8.Yöneticinin, kendisini başkalarına tanıtmaya tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.	2,75	0,82
9.Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler.	2,59	0,84
10.Yöneticinin kendisini ve başkalarını yargılaması yöneticinin değerlerini etkiler.	2,64	0,91
11. Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler.	3,28	0,77
12. Yöneticinin tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.	3,25	0,71
13.Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.	2,58	0,95
14.Yöneticinin sosyal eylemleri yöneticinin değerlerini etkiler.	2,92	0,75
15.Kurumla ilgili efsaneler yöneticinin değerlerini etkiler.	2,33	0,84
16.Sık tekrarlanan tören ve merasimler yöneticinin değerlerini etkiler.	2,43	0,80
17.Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler.	2,66	0,80
18.Etik kurallar yöneticinin değerlerini etkiler.	3,23	0,68
19.Geleneksel yaklaşımlar yöneticinin değerlerini etkiler.	2,69	0,78
20.Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.	3,39	0,68
21.Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.	3,11	0,74
22.Kurumun sosyal ve kültürel başarıları yöneticinin değerlerini etkiler.	3,25	0,67
23.Üst yöneticilerin yaklaşımları ve baskıları yöneticinin değerlerini etkiler.	3,03	0,80
24.Okula yönelik veli ve çevre baskıları yöneticinin değerlerini etkiler.	2,77	0,79
25.Yaşanan olaylar yöneticinin değerlerini etkiler	2,90	0,75
26.Sık sık üst yöneticilerle yapılan toplantılar ve yaşanan dialoglar yöneticinin değerlerini etkiler.	2,80	0,75
27.Okul aile birliğinin tutum ve davranışı yöneticinin değerlerini etkiler.	2,43	0,82
28.Aynı anda birden fazla iş yükü ve aciliyet yöneticinin değerlerini etkiler.	2,83	0,79
29.Alınan ödüller ve cezalar yöneticinin değerlerini etkiler.	3,23	0,69
30.Hizmet içi faaliyetleri yöneticinin değerlerini etkiler.	3,03	0,73
31.Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.	2,87	0,74
32.Eleştirel yaklaşımlar yöneticinin değerlerini etkiler.	2,75	0,73
33.Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler.	2,89	0,81
34.Sürekli risk ve stres altında olma yöneticinin değerlerini etkiler.	3,11	0,75
35.Eğitim öğretim işlerinin dışındaki işler yöneticinin değerlerini etkiler.	2,88	0,82

36.Sosyal statü ve saygınlığa sahip olma isteği yöneticinin değerlerini etkiler.	2,91	0,76
37.Yardımselik eğilimleri ve çalışmalara katılım yöneticinin değerlerini etkiler.	3,07	0,67
38.Toplumdaki ilişkiler ve kişilerin güvenliği yöneticinin değerlerini etkiler.	3,15	0,70
Toplam	2,91	0,76

Tablo 4.40'a göre, araştırmaya katılan yöneticilerin 38 bağımlı değişkene (ifadelere) verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler) üç cevap; 3,39 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler." ifadesi, 3,66 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman " düzeyinde " Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler. " ifadesi ve 3,30 "çoğu zaman" düzeyinde "Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler." ifadesi olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) cevap ise; 2,12 aritmetik ortalamasıyla "nadiren" düzeyinde " Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler." İfadesi, 2,33 aritmetik ortalamasıyla "nadiren " düzeyinde " Kurumla ilgili efsaneler yöneticinin değerlerini etkiler." ifadesi ve 2,43 aritmetik ortalamasıyla "nadiren " düzeyinde " Okul aile birliğinin tutum ve davranışı yöneticinin değerlerini etkiler." ve "Sık tekrarlanan tören ve merasimler yöneticinin değerlerini etkiler. " ifadesi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 2,91 genel aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman " düzeyinde olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 5

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, problem ve alt problemlerin sırasına göre sunulduktan sonra, bunlara bağlı kalarak geliştirilen öneriler sıralanmaktadır.

5.1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma süreci sonunda yöneticinin başarısını etkileyen etkenlerin etkisini araştırmaya yönelik hazırlanan anket maddelerine verdikleri puan ortalamalarının yöneticilerin demografik özelliklerine göre nasıl algıladıklarını bulmak üzere yaptığımız istatistiklerle elde edilen bulgulara göre sonuçlar ve ilgili çözüm önerilerine yer verilmektedir.

5.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar

Cinsiyet değişkenine göre; araştırmaya katılan yöneticilerin %70,60'ı erkek, % 29,40'ı kadın yöneticilerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Yaş değişkenine göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 30'u (%16,90) si 31-35 yaş aralığında, 24'ü (%13,60) 36-40 yaş aralığında, 40'ı (%22,60) 41-45 yaş aralığında, 28'i (%15,80) 46-50 yaş aralığında olurken 55'i (%31,10) 51 ve üstü yaşa sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 36-40 yaş grubu ile 31-35 yaş grubunda yoğunlaştıkları görülmektedir.

Branş değişkenine göre; araştırmaya yöneticilerin 15'si (% 8,50) Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, 9'u (% 5,10) Matematik öğretmeni, 23'ü (% 13,00) Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) öğretmeni, 24'ü (% 13,60) Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) öğretmenleri, 10'u (% 5,60) Resim-Müzik-Beden öğretmeni, 18'i (% 10,20) Felsefe-Din Kültürü öğretmenleri, 7'si (% 4,00) Yabancı Dil öğretmeni, 71'i (% 40,10) Diğer branşlardaki yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin

sırasıyla diğ er branş (sınıf öğretmeni), sosyal grubu (Tarih-Coğrafya), fen grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) ve Türk dili ve edebiyatı branşlarında yoğun oldukları görülmektedir.

Eğ itim düzeyi de ğ iş kenine göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 13'ü (% 7,30) ön lisans, 130' u(%73,40) lisans ve 34'ü (%19,20) lisans üstü mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Meslekteki hizmet yılı de ğ iş kenine göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 3'ü (% 1,70) öğretmen okulu, 29'u (%16,40) eğitim enstitüsü, 7'i (% 4,00) eğitim yüksek okulu, 85'i (% 48,00) eğitim fakültesi, 32'si (% 18,10) fen-Ed. fakültesi, 21'i (% 11,90) diğ er branşlardaki okullardan mezun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin 21 Yıl ve üzeri,16-20 yıl arası ve 11-15 yıl arası hizmet süresinde yoğun oldukları görülmektedir.

Yöneticilik Kıdeminiz De ğ iş kenine Göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 26'ı (%14,70) 3 yıldan az, 26'ı (%14,70) 4–6 yıl, 26'ı (%14,70) 7-10 yıl, 99' u(%55,90) 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu 11 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler oluşturmaktadır.

Çalıştığı kurum de ğ iş kenine göre; araştırmaya katılan 155'i (%87,60) Devlet okulu, 22 'i (%12,40) Özel okul okulda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu devlet okulunda çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.

Yöneticiliğe atanma şekliniz de ğ iş kenine göre; görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin 64'ü (%36,20) sınavla, 113'ü (%63,80) sınavsız atandıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu sınavsız atanan yöneticiler oluşturmaktadır.

Yöneticilik eğ itiminiz var ise kaynağı nedir de ğ iş kenine göre; araştırmaya katılan yöneticilerin 130'u (%73,40) Hizmet iç i eğitim kursları, 3'ü (%1,70) Yönetim alanında lisans eğ itimi ve 16'sı (9,00) Yönetim alanında lisansüstü eğ itimi aldıkları ve 28'inin soruya cevap vermediği görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu hizmet iç i eğitim kurslarına yöneticiler oluşturmaktadır.

5.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar.

5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır. Aşağıda yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlere kadın yöneticiler erkek yöneticilerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Yönetici değerlerini etkileyen etkenler;

- **Yöneticinin, kendisini başkalarına tanıtmaya tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadelerinin kadın yöneticilerin değerleri erkek yöneticilere göre daha çok değiştiği görülmektedir.

- **Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadelerinin erkek yöneticilerin değerleri kadın yöneticilere göre daha çok değiştiği görülmektedir. Diğer ifadelerde erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

5.1.2.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

5.1.2.3. Yöneticiliğe Atanma Şeklinin Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının atanma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yönetici değerlerini etkileyen etkenler;

- **Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler**

Gibi etkenler sınavla atanan yöneticilerin değerlerini sıavsız atananlardan daha çok etkilediği görülmüştür. Yöneticilerin diğer görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

5.1.2.4.Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansları homojen olan testler için post-hoc LSD testi, varyansları homojen olmayan testler için post-hoc Games-Howell testi yapılmıştır.

- **Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan 41-45 yaş arasında olan yöneticiler ve 36-40 yaş grubu arasında olan yöneticiler, en az katılanlar ise 51 yaş ve üstü yaş grubu olduğu görülmektedir. 36-40 yaş grubunun bu ifade için Liderlik vasıflarına daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Bu ifadeye 36-40 yaş grubu ve 41-45 yaş grubu 31-35 yaş, ve 46-50 yaş ve 51 yaş ve üstü gruplarından daha fazla katılmışlardır.

Yapılan analizde “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin yaş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post-Hoc Games-Howell testi sonucunda ; 41-45 yaş arasında olan yöneticiler bu ifadeye yaş grubu 51 yaş ve üstü olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve yaş grubu 41-45 yaş arasında olan yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P < 0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

5.1.2.5. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Gurupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansları homojen olan testler için post-hoc LSD testi, varyansları homojen olmayan testler için post-hoc Games-Howell testi yapılmıştır.

- **Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan Yabancı Dil branşı grubu, en az katılanlar ise Felsefe-Din Kültürü branş grubu olduğu görülmektedir Yabancı Dil branşı grubunun bu ifade için Liderlik vasıflarına daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Bu ifadeye Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı branşı ,Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji branşı), Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branşı, Yabancı Dil branşı ve Diğer branşlara sahip yöneticiler bu ifadeye Felsefe-Din Kültürü branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) branşı ve Yabancı Dil branşına sahip yöneticiler bu ifadeye Matematik branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Yapılan analizde “Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin branş grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı branşı ,Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji branşı), Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branşı, Yabancı Dil branşı ve Diğer branşlara sahip yöneticiler bu ifadeye Felsefe-Din Kültürü branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) branşı ve Yabancı Dil branşına sahip yöneticiler bu ifadeye Matematik branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve belirtilen yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

5.1.2.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Gurupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

- **Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan Lisans Üstü eğitim düzeyi grubu, en az katılanlar Önlisans eğitim düzeyi grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye lisans üstü grubu Önlisans grubundan daha fazla katılmıştır. Lisans üstü grubu yöneticilerin Örgütün iklimini önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine ilişkin eğitim düzeyi grubu değişkenine göre hangi grupların farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonrası Post – Hoc LSD testi sonucunda ; Lisans Üstü eğitim düzeyine sahip olan yöneticiler bu ifadeye Önlisans ve Lisans eğitim düzeyine sahip olan yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve eğitim düzeyi Lisans üstü grubu yöneticiler lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ($P<0,05$) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

5.1.2.7. Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

- **Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu, en az katılanlar Eğitim Yüksek Okulu mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu, Eğitim Yüksek Okulu mezunu yönetici grubundan daha fazla katılmıştır. Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu yöneticilerin Cinsiyet farklılığını önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- **Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu, en

az katılanlar Eğitim Enstitüsü mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu, Eğitim Enstitüsü mezunu yönetici grubundan daha fazla katılmıştır. Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu yöneticilerin Örgütün iklimini önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- **Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler..” ifadesine en fazla katılan Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu, en az katılanlar Öğretmen Okulu mezunu yönetici grubu ve Eğitim Yüksek Okulu mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu, Öğretmen Okulu mezunu yönetici grubu ve Eğitim Yüksek Okulu mezunu yönetici grubundan daha fazla katılmıştır. Fen-Ed. Fakültesi mezunu yönetici grubu ve Eğitim Fakültesi mezunu yönetici grubu yöneticilerin Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- **Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan Öğretmen Okulu mezunu yönetici grubu, en az katılanlar Eğitim Enstitüsü Okulu mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Öğretmen Okulu mezunu yönetici grubu, Eğitim Enstitüsü Okulu mezunu yönetici grubundan daha fazla katılmıştır. Öğretmen Okulu mezunu yönetici grubu yöneticilerin Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkilediğini düşünmektedir ve bu düşünceyi önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.2.8. Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

- **Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan 11-15 Yıl arası ve 16-20 yıl arası hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 6-10 yıl arası hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 11-15 Yıl arası, 16-20 Yıl arası ve 21 Yıl ve üstü hizmet yılına sahip yöneticiler 6-10 Yıl arası hizmet yılına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar. Diğer gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

5.1.2.9. Yöneticilik Kıdeminiz Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

- **Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı ve 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 4-6 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı ve 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu, 4-6 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubundan daha fazla katılmıştır. Yine 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı ve 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkilediğini düşünmektedir ve ifadeyi önemsendiği anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- **Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.**

Yapılan analizde “Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.” ifadesine en fazla katılan 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı, 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubundan daha fazla katılmıştır. Yine 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı grubu Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkilediğini düşünmektedir ve ifadeyi

önemmediği anlamı çıkarılabilir. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN, BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR

Araştırmaya katılan yöneticilerin; Yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 2,91 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler “çoğu zaman” düzeyinde) cevapların;

- **Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 3,39
- **Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 3,66
- **Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 3,30 olduğu görülür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler “nadiren” düzeyinde) cevaplar;

- **Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 2,12
- **Kurumla ilgili efsaneler yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 2,33
- **Okul aile birliğinin tutum ve davranışı yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 2,43
- **Sık tekrarlanan tören ve merasimler yöneticinin değerlerini etkiler.** Aritmetik ortalamasının 2,43 olduğu görülür.

5.2. TARTIŞMALAR

5.2. 1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan yöneticilerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır. Aşağıda yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlere erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Yönetici değerlerini etkileyen etkenlerle ilgili;

- **Yöneticinin, kendisini başkalarına tanıtma tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadelerinin tamamında kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre kadın yöneticilerin bu ifadelerden daha önceliklerinin olduğu, veya bu ifadelerde daha seçici davrandıkları gibi anlamlar ve yöneticilerin değerlerini etkilediğini ortaya çıkmaktadır. Erkek yöneticiler, yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerde kadın yöneticilerden daha az yeterli buldukları anlaşılabilir. Yine bu etkenlerin kadın yöneticileri erkek yöneticilere göre daha çok etkilediği düşünülebilir.

- **Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesinde erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Buna göre kadın yöneticilerin bu ifadelerden daha önceliklerinin olduğu, veya bu ifadelerde daha seçici davrandıkları gibi anlamlar ortaya çıkmaktadır. Kadın yöneticiler yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerde erkek yöneticilerden daha az yeterli bulmaktadırlar. Ahlaki yargılar erkek yöneticileri kadın yöneticilerden daha çok etkilediği düşünülebilir. Erkek yöneticilerin ahlaki yargılardan daha çok etkilendiği düşünülebilir.

5.2.1.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

Yönetici değerlerini etkileyen etkenlere bütün sorulara verilen cevaplarda devlet okulunda çalışan yöneticiler özel okulda çalışan yöneticilerden farklı görüş bildirmemişlerdir. Bu sonuç devlet okulunda çalışan yöneticilerle özel okulda çalışan yöneticiler, yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenlerde aynı görüş içinde oldukları anlamına gelebilir. Bu durumun tesadüfi olduğu düşünülebilir.

5.2. 3. Yöneticiliğe Atanma Şekliniz Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

Yönetici değerlerini etkileyen etkenlerle ilgili;

- **Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.**

- **Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler**

İfadelerinde sınavla atanan yöneticiler sınavsız atanan yöneticilerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Gibi etkenler sınavla atanan yöneticilerin değerlerini sınavsız atananlardan daha çok etkilediği düşünülebilir. Sınavsız atanan yöneticilerin kurum kültürünü, örgütün iklimini ve yöresel bir anlaşma aracı olan dili fazla önemsemedikleri anlaşılabilir.

5.2.4. Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan yöneticiler, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Gurupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

Yapılan analizde;

- **Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan 41-45 yaş grubu, en az katılanlar ise 51 yaş ve üstü olan yönetici grubu olduğu görülmektedir. 41-45 yaş grubunun bu ifade için liderlik vasıflarına daha fazla toleranslı oldukları düşünülebilir. Bu ifadeye 41-45 yaş grubu, 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 46-50 yaş grubu, 51 yaş ve üstü grubu gruplarından daha fazla katılmışlardır.

Liderlik vasıflarının önemli olduğu 41-45 yaş arasında olan yöneticilerin diğer yönetici gruplarına göre yöneticilerin değerlerini etkilediği sonucu çıkarılabilir.

41-45 yaş grubu yöneticilerinin liderlik vasıflarını daha çok önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Liderlik vasıfları 51 yaş grubu yöneticileri daha az etkilediği düşünülebilir.

5.2. 5. Branş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- **Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine türkçe, türk dili ve edebiyatı branşı ,fen grubu (fizik-kimya-biyoloji branşı), sosyal grubu (tarih-coğrafya) branşı, yabancı dil branşı ve diğer branşlara sahip yöneticiler bu ifadeye felsefe-din kültürü branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlar ve

fen grubu (fizik-kimya-biyoloji) branşı ve yabancı dil branşına sahip yöneticiler bu ifadeye matematik branşına sahip yöneticilere göre daha fazla katılmışlardır.

Liderlik vasıfları; Türkçe, türk dili ve edebiyatı branşı , fen grubu (fizik-kimya-biyoloji branşı), sosyal grubu (tarih-coğrafya) branşı, yabancı dil branşı ve diğer branşlara sahip yöneticiler bu ifadeye felsefe-din kültürü branşına sahip yöneticilere göre daha fazla etkilendiği düşünülebilir. Fen grubu (fizik-kimya-biyoloji) branşı ve yabancı dil branşına sahip yöneticiler bu ifadede matematik branşına sahip yöneticilere göre daha fazla etkilendiği düşünülebilir. Felsefe-din kültürü branşına sahip yöneticilerin liderlik vasıflarının yöneticinin değerlerini daha az etkilediği anlamı çıkarılabilir.

5.2.6. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- **Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan Lisans Üstü eğitim düzeyi grubu, en az katılanlar Önlisans eğitim düzeyi grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye lisans üstü grubu Önlisans grubundan daha fazla katılmıştır. Lisans üstü grubu yöneticilerin örgütün iklimini önemsedikleri anlamı çıkarılabilir. Lisans üstü grubu yöneticiler, diğer eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre örgüt ikliminin gerekliliğine inandıkları anlaşılabilir.

5.2. 7. Mezun Olunan Okul Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- **Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu, en az katılanlar eğitim yüksek okulu mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu, eğitim yüksek okulu mezunu yönetici grubundan daha fazla etkilendiği düşünülebilir. Bu durumda, fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu yöneticilerin cinsiyet farklılığını önemsedikleri anlamı çıkarılabilir.

Yapılan analizde;

- **Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu, en az katılanlar eğitim enstitüsü mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu, eğitim enstitüsü mezunu yönetici grubundan daha fazla etkilendiği düşünülebilir. Fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu yöneticilerin örgütün iklimini önemsedikleri anlamı çıkarılabilir.

Yapılan analizde;

- **Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu, en az katılanlar öğretmen okulu mezunu yönetici grubu ve eğitim yüksek okulu mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu, öğretmen okulu mezunu yönetici grubu ve eğitim yüksek okulu mezunu yönetici grubundan daha fazla etkilendiği anlamı çıkarılabilir. Fen-ed. fakültesi mezunu yönetici grubu ve eğitim fakültesi mezunu yönetici grubu yöneticilerin belirlenirken izlenen kriterleri önemsedikleri anlamı çıkarılabilir.

Yapılan analizde;

- **Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan öğretmen okulu mezunu yönetici grubu, en az katılanlar eğitim enstitüsü okulu mezunu yönetici grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye öğretmen okulu mezunu yönetici grubu, eğitim enstitüsü okulu mezunu yönetici grubundan daha fazla etkilendiği düşünülebilir. Öğretmen okulu mezunu yönetici grubu yöneticilerin Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkilediğini düşünmektedir ve bu düşüncüyü önemsedikleri anlamı çıkarılabilir.

5.2. 8. Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- **Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 6-10 yıl arası hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası hizmet yılı grubu 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üstü gruplarından daha

fazla katılmıştır. Yine 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası hizmet yılı grubu yöneticiler Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler düşünmektedir ve bu düşünceyi önemsedikleri anlamı çıkarılabilir.

5.2.9. Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- **Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı ve 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu en az katılan 4-6 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubudur. 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı ve 7-10 yıl arası yöneticilik hizmet yılı grubu çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkilediğini düşünmektedir ve bu ifadeyi önemsedikleri anlamı çıkarılabilir.

Yapılan analizde;

- **Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadesine en fazla katılan 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı grubu en az katılan 7-10 yıl arası ve üzeri yöneticilik hizmet yılı grubudur. 3 yıldan az yöneticilik hizmet yılı grubunun teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkilediği anlamı çıkarılabilir. Hizmet süresinin arttıkça teftiş sitesi ve endişesinin azaldığı anlamı çıkarılabilir.

5.2.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin, Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevaplara İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan yöneticilerin; Yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 2,91 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman“ düzeyindedir.

- **Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.**

Araştırmaya katılan yöneticiler bu üç maddede yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler en olumlu düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilikte liderlik vasfının çok önemli olduğu anlamı çıkarılabilir. Liderlik vasıflarının doğuştan kendilerinde var olduğunu veya kendilerinin lider olduklarını düşünebilirler. Topluları var eden kültürün, yönetilen

kurumlarda da etkili olduğunu düşünmüş olabilirler. Topmun ahlaki yargılarının insanı derinden etkileyeceğinden yönetici değerlerini de etkileyeceğini düşünmüş olabilirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin, verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler “nadiren” düzeyinde) cevaplar;

- **Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Kurumla ilgili efsaneler yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Okul aile birliğinin tutum ve davranışı yöneticinin değerlerini etkiler.**
- **Sık tekrarlanan tören ve merasimler yöneticinin değerlerini etkiler.**

İfadeleridir.

Araştırmaya katılan yöneticiler bu üç maddede yöneticilerin değerlerini etkileyen etkenler en olumsuz düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilikte cinsiyetin önemli olmadığı anlamı çıkabilir. Efsanelerin yönetici değerlerini etkilemeyeceği düşünülebilir. Yöneticilerin okul aile birliğine karşı sorumluluğu olmadığından yönetici değerlerini etkilemeyeceği anlaşılabilir. Törenlerin her kurumda aynı amaçlara yönelik olması yöneticilerin değerlerini etkilemeyeceği düşünülebilir.

5.3. ÖNERİLER

Bu kısımda araştırma bulgularından hareketle yapılan çeşitli önerilere yer verilmiştir.

- 1.Yöneticilerin yönetim alanında; Yüksek Lisans ve Doktora eğitimi alarak kendini geliştirici sürecin içinde olmalıdır.
- 2.Her yönetici adayının yöneticiliğe başlamadan yöneticilik eğitimi alması gerekir.
- 3.Yönetici konumunda olan yöneticilerin yönetici değerlerini etkileyen etkenlerin etkisi hizmet içi eğitimlerle en aza indirilebilir.
- 4.Erkek yöneticilere ahlaki yargılar içerikli eğitim programları düzenlenebilir.
- 5.Kadın yöneticilere; yöneticinin kendisini başkalarına tanıtmaya tutumu, yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması, yöneticinin ideolojisi ve sürekli kurum değişikliğinin yöneticinin değerlerine etkisini azaltacak tedbirler alınmalıdır.
6. Yöneticilere liderlik eğitimi verilmelidir.
- 7.Yöneticilerin atama kriterleri yeniden belirlenmeli.
- 8.Cinsiyet farklılığının yönetici değerlerine etkisini azaltacak tedbirler alınmalıdır.

- 9.Yöneticilere iletişim ile ilgili eğitim programları düzenlenmeli.
- 10.Kurum kültürü ve örgütün ikliminin yöneticinin değerlerini etkilediğinden kurum kültürü ve örgütün ikliminin oluşması için çalışmalar yapılmalıdır.
- 11.Cinsiyet farklılığının yönetilenler üzerinde etkisi araştırılmalıdır.
- 12.Yöneticinin ideolojisinin yöneticinin değerlerine etkisini azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
13. Bakanlık yeniden ve gerçekçi bir yönetici atama program yapmalı; bunu yaparken ülkedeki değer farklılıklarını göz ardı etmemelidir ve yöneticileri etkileyen etkenlerin etkisini giderici programlar yapılmalıdır. Program yapılırken görev yapmış yöneticilerin de görüşleri alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aksu, A. Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi, Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Altun, S. 2003, “Eğitim Yönetimi ve Değerler”, Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (1), İstanbul.
- Atay, S. 2003, “Türk Yönetici Adaylarının Siyasal ve Dini tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki”, Değerler Eğitimi Dergisi, 1(3), İstanbul
- Aydın, M. “Eğitimde Denetimsel Davranış”, Hatipoğlu yayınevi, Ankara, 1984
- Aydın, M. “Eğitim Yönetimi”, 5.Baskı, Hatipoğlu yayınevi, Ankara, 1998
- Barnea, M. F. Schwartz, S. H. (1998), “Values and Voting, Political Psychology”, 19 (1), 17-40
- Başaran, İ. E. Yönetim, 5. Baskı, Ankara, 2000
- Binbaşıoğlu, C. Eğitim Yöneticiliği, Gazi Eğitim Enstitüsü, Binbaşıoğlu Yayınları, Yargıçoğlu Matbaası, Ankara, 1975
- Bedeian A. G. Management Fort Worth, The Dryden Press, 1993
- Beutel, A. M. & Marini, M. M. 1995, “ Gender and Values”, American Sociological Review, 60, 436–448.
- Begley, P. T. 1999, “Value Preferences, Ethics, and Conflicts in School Administration” , Values and Educational Leadership, Ed. Paul T. Begley , New York: State University of New York Press, pp. 237-254.
- Blanchard, K. ve O’Connor, M., Değerlerle Yönetim. (Çev: K. Ay), İstanbul: Epsilon, 1998.
- Budak, G. & Budak, G., Mükemmel Yönetim Stratejileri. Kapital, İstanbul, 1995.
- Bursalıoğlu, Z. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, 7.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Bursalıoğlu, Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (13. baskı). Ankara: Pegem yayıncılık, 2005.
- Büyükkaragöz, S. & Üre, Ö. (1994), “Öğretmen Yetiştiren Yükseköğretim Kurumlarındaki Öğrencilerin Demokratik Tutumları Araştırması”, Türk Demokrasi Vakfı Bülteni,(19),29-41.
- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 1998.
- Can, H. Organizasyon ve Yönetim, 5.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara,1999

- Celep, C. Dönüşümsel Liderlik, An Yayıncılık, Ankara, 2004
- Cross, S. E. & Madson, L.1997, "Models of the Self: Self-Construals and Gender", Psychological Bulletin, 122, 5-37.
- Çelik, V. Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Çelik, V. Eğitimsel liderlik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Çiftçi, N. 2003, "Kohlberg'in Bilişsel Ahlak Gelişimi Teorisi: Ahlak ve Demokrasi Eğitimi," Değerler Eğitimi Dergisi, cilt 3, sayı 1, s. 43-77
- Day, C. Harris, A. Hadfield, M. 2001, "Challenging the Orthodoxy of Effective School Leadership", Leadership in Education, Vol. 4, No. 1, s.39-56
- Cevizci, A. Paradigma Felsefe Sözlüğü, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002 .
- Devos T. Spini, d. Schwartz, S.H. 2002, "Conflicts Among Human Values and Trust in Institutions", British Journal of Social Psychology, c. 41, ss. 481-494.
- Diñer Ö. Fidan Y. İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, Beta Basım A.Ş. 2000.
- Dökmen, Ü. Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- England, G. W. & Lee, R. 1974, "The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia" , Journal of Applied Psychology, V. 59, pp. s.411
- Erdem, A. R. 2003, Kültürde Önemli Bir Unsur: Değerler. Değerler Eğitimi Dergisi, 1(4), ss.55- 72.
- Erdoğan,İ. Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000
- Erdoğan, İ. 2004, Okul Yönetimi Öğretim Liderliği (5. baskı). İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. Eğitim ve Okul Yönetimi, Altıncı Baskı, İstanbul, 2006
- Eren, E. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004
- Eren, E. Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Feather, N.T. Values in Education and Society, Free Press New York, 1975.
- Fişek, K. Yönetim. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları, 1979.
- Gümüstekin, G. E., İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Araştırmada Yönetim Bilgi Sistemleri, Tokat, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları No:1, 1998
- Güngör, E. Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1993.
- Gürsel, M. Okul yönetimi (Kuramsal ve uygulamalı). Konya: Mikro basım

yayım dağıtım, 1997.

Gürsel, M. Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı). Konya: Eğitim Kitabevi, 2003

Harcar, T. “2000’li Yıllarda Amerikan ve Türk Yöneticilerinin Bireysel Yöneticilik Değerlerine İlişkin İki Kültür Arası Karşılaştırmaya Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, 2005.

Hofstede, G. 1980, Culture’s Consequence, Beverly Hills CA: Sage.

Ilgar, L. Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul, 2005.

Kağıtçıbaşı, Ç. Kuşdil, M. E. 2000, “Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı”, Türk Psikoloji Dergisi, 15(45). (59–76).

Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve insanlar. İstanbul: Evrim Basım 1996.

Karşlı, M. D. “Yönetimsel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004

Karşlı, M.D. Etkili Okul Yöneticiliği. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları 2006.

KAYA, Y. K. Eğitim Yönetimi, Set Ofset Matbaacılık, Ankara 1991.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 9.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003

Maslow A. İnsan Olmanın Psikolojisi (Çev: Okhan Gündüz), İstanbul: Kuraldışı Yayınları 2001.

Massie J.L. İşletme Yönetimi. Eskişehir: Baytes Yayıncılık, 1983

Tosun, K. İşletme Yönetimi. İstanbul: Mars Yayınları, 1984

Oluç, M. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, c.1 İstanbul, 1963

Özalp, İ. İşletme Yönetimi, 6.Baskı, İstanbul, 1984

Özdemir, S. Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,2000

Özgüven, İ.E. Çağdaş Eğitimde Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık. Ankara: Pegem Yayıncılık 2001.

Plutchik, R. ve Conte, H.R., Circumplex Models of Personality and Emotions, American Psychological Association (APA) Books, Washington 1997.

Prince-Gibson, Eetta, Schwartz, S. H., 1998 “Value Priorities And Gender” Social Psychology Quarterly, 61,1, 49-67.

Reboul, O. Değerlerimiz Evrensel Midir? (Çev. Hüseyin IZGAR) Eğitim Yönetimi. Yıl: 1, Güz. Sayı: 3 (363–374) 1995.

Rokeach, M. The Nature of Human Values, NewYork: The Free Press 1973.

- Sağnak, M. 2003, İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları ile Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Schwartz, S. H. Bilsky, W. 1987, "Toward a Psychological Structure of Human Values", Journal of Personality and Social Psychology, c. 53, ss. 550-562.
- Schwartz, S. H. 1992, "Universal in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", Advances in Experimental Social Psychology, c. 25, ss. 1-65.
- Schwartz, S. H. & Rubel, T. 2005, "Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies", Journal of Personality and Social Psychology, 89, 6, 1010–1028.
- Şişman, M. Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara 2004.
- Tortop, N. İsbir, E. G. ve Aykaç, B.. Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara 1993.
- Töremen, F. ve Kolay, Y., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler, Milli Eğitim Dergisi, sayı.: 160, Ankara, Milli Eğitim Basımevi, , 2003.
- Yavuz, Y. 2001, Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir
- Taymaz, H. "Okul Yönetimi", Pegem Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara, 2000
- Ünal, C. Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara 1981.
- Tüz, M. İşletmelerde Yönetim Modelleri, Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı, İstanbul: Aktüel Matbacılık 2004.
- Özkul, A. S.Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler, SDÜ, 2007.
- Uncu, Ü. Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Değer Yönelimlerinin Çok Boyutlum Olarak İncelenmesi (İstanbul Örneği), Yeditepe Üniversitesi, 2007.
- Uysal, E. 2008, "Çağımızda Değer Kaymalarının Doğurduğu Sonuçlar Ve Etik Kimliğin Korunması," Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, s. 67-79.
- Whitely, W. England, G. W., 1980, "Variability in Common Dimensions of Managerial Values Due to Value Orientation and Country Differences" , Personnel Psychology, V. 33, pp. 77-89.
- Yeşil, R. Okul ve ailede insan hakları ve demokrasi eğitimi, Ankara, Nobel Yayınları 2002.
- <http://www.msxlab.org/forum/kultur/16998-evrenseldegerler.html#ixzz282SygGpm>

EKLER

ANKET

Sayın Yöneticiler;

“Yöneticilerin Değerlerini Etkileyen Etkenler” konusunda yüksek lisans tezi yapmaktayım.

Bu ankette elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar için toplu halde değerlendirileceğinden ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları eksiksiz cevaplandırınız.

Size en uygun

seçeneği işaretlemeye özen gösteriniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Not: Yönetici Değerleri: Bir kurumun kendi varlık, birlik ve işleyişte devamını sağlamak için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlardır.

Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL

Yüksek Lisans Öğrencisi: Cemil TÜRKÖĞLU

1. BÖLÜM

(Cevaplamayı parantez içine çarpı(x) işaretini koyarak yapınız.)

1. Cinsiyetiniz?	5.Mezun Olduğunuz Okul
a. () Bayan b. () Bay	a.() Öğretmen Okulu b.() Eğitim Enstitüsü
2. Yaşınız	c.() Eğitim Yüksek Okulu d.()Eğitim Fakültesi
a. () 21-25	e.() Fen-Ed. Fakültesi f.()Diğer
b. () 26-30	6. Meslekteki hizmet yılınız?
c- () 31-35	a. () 0-5 Yıl
d. () 36-40	b. () 6-10 Yıl
e. () 41-45	c. () 11-15 Yıl
f. () 46-50	d. () 16-20 Yıl
g. () 51 ve üzeri	e. () 21 Yıl ve üzeri

3. Branşınız aşağıdakilerden hangisine girer?	7. Yöneticilik kıdeminiz?
a. () Türkçe / Türk dili ve edebiyatı	a. () 3 yıldan az
b. () Matematik	b. () 4–6 yıl
c. () Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	c. () 7–10 yıl
d. () Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	d. () 11 yıl ve üzeri
e. () Resim-Müzik-Beden Eğitimi	
f. () Felsefe-Din Kültürü	8. Çalıştığınız Kurum
g. () Yabancı dil	a. () Devlet okulu b. () Özel okul
h. () Diğer (Lütfen belirtiniz)	
	9. Yöneticiliğe atanma şekliniz
4. Eğitim Düzeyiniz	a. () Sınavla b. () Sınavsız
a. () Önlisans	
b. () Lisans	10. Yöneticilik eğitiminiz var ise kaynağı nedir?
c. () Lisans Üstü	a. () Hizmet içi eğitim kursları
	b. () Yönetim alanında lisans eğitimi
	c. () Yönetim alanında lisansüstü eğitim

II. BÖLÜM

Ankette yer alan her soruyu sırayla okuyunuz. Her soruya 1-2-3-4 ölçekleriyle cevap verilecektir. “(4)Her Zaman, (3) Çoğu Zaman, (2)Nadiren, (1) Hiçbir Zaman” olarak sıralanmıştır. Size en uygun olan cevabın üzerine (x) işareti koyunuz.

	Her Zaman (4)	Çoğu Zaman (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)
1.Kurum kültürü yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
2.Cinsiyet farklılığı yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
3.Örgütün iklimi yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
4.Örgütün başarısı yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
5.Çevre ve paydaşlarla iyi iletişim yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
6.Yöneticilerin belirlenmesinde izlenen kriterler yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
7.Örgüt çalışanları yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
8.Yöneticinin, kendisini başkalarına tanıtmaya tutumu	()	()	()	()

yöneticinin değerlerini etkiler.				
9.Yöneticinin başkalarıyla karşılaştırmalar yapması yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
10.Yöneticinin kendisini ve başkalarını yargılaması yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
11. Ahlaki yargılar yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
12. Yöneticinin tutumu yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
13.Yöneticinin ideolojisi yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
14.Yöneticinin sosyal eylemleri yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
15.Kurumla ilgili efsaneler yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
16.Sık tekrarlanan tören ve merasimler yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
17.Yöresel bir anlaşma aracı olan dil yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
18.Etik kurallar yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
19.Geleneksel yaklaşımlar yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
20.Liderlik vasıfları yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
21.Kurumun vizyon ve misyonu yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
22.Kurumun sosyal ve kültürel başarıları yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
23.Üst yöneticilerin yaklaşımları ve baskıları yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
24.Okula yönelik veli ve çevre baskıları yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
25.Yaşanan olaylar yöneticinin değerlerini etkiler	()	()	()	()
26.Sık sık üst yöneticilerle yapılan toplantılar ve yaşanan dialoglar yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
27.Okul aile birliğinin tutum ve davranışı yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
28.Aynı anda birden fazla iş yükü ve aciliyet yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()

29.Alman ödüller ve cezalar yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
30.Hizmet içi faaliyetleri yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
31. Teftişlerde karşılaşılan problemler ve endişeler yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
32.Eleştirel yaklaşımlar yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
33.Sürekli kurum değişikliği yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
34.Sürekli risk ve stres altında olma yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
35.Eğitim öğretim işlerinin dışındaki işler yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
36.Sosyal statü ve saygınlığa sahip olma isteği yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
37.Yardımseverlik eğilimleri ve çalışmalara katılım yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()
38.Toplumdaki ilişkiler ve kişilerin güvenliği yöneticinin değerlerini etkiler.	()	()	()	()

III. BÖLÜM

Bu konu ile farklı görüşleriniz varsa bu bölüme yazabilirsiniz.
.....
.....
.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

Cemil TÜRKOĞLU

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 01.01.1969

Doğum Yeri Akkuş/ORDU

Medeni Durumu Evli ve Bir Çocuk Babası

Eğitim :

İlköğretim 1976-1984 Ordu/ Akkuş Seferli Boğmalık İlkokulu/ Seferli Ortaokulu

Lise 1984-1987 Samsun Namık Kemal Lisesi

Lisans 1987-1991 Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi/ Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Fizik Öğretmenliği Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2007- Devam ediyor. İstanbul/ Maltepe /Mürüvvet Hanım İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı

2002-2007 İstanbul/ Maltepe/Evliya Çelebi İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı/Müdür Baş Yardımcısı

2001-2002 İstanbul/ Maltepe /Mürüvvet Hanım İlköğretim Okulu Fen ve Teknoloji Öğretmeni

1998-2001 İstanbul/ Güngören/Gençosman İlköğretim Okulu Fen ve Teknoloji Öğretmeni

1992-1998 Ağrı/Diyadin Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Fen ve Teknoloji Öğretmeni/ Müdür Yardımcısı