



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

## ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL/YÖNETSEL DEĞERLERİNİN OKUL TOPLUMUNA YANSIMALARI

Hande ÇELİK

Doktora Tezi

Ankara, 2024

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

*Daha ileriye... En iyiye...*



# HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

ORTAÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL/YÖNETSEL DEĞERLERİNİN  
OKUL TOPLUMUNA YANSIMALARI

THE REFLECTIONS OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS'  
ORGANIZATIONAL/ADMINISTRATIVE VALUES ON SCHOOL SOCIETY

Hande ÇELİK

Doktora Tezi

Ankara, 2024

## Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Hande ÇELİK'in hazırladığı "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel/Yönetmel Değerlerinin Okul Toplumuna Yansımaları" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı	Prof. Dr. Türker KURT	İmza
J¼ri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Didem KOşAR	İmza
J¼ri Üyesi	Prof. Dr. Esmahan AğAOğLU	İmza
J¼ri Üyesi	Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN	İmza
J¼ri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BADAĞAN	İmza

Enstit¼ Yönetim Kurulunun  
..../.../.... Tarihli ve .....  
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 22 / 12 / 2023 tarihinde uygun gör¼lmüş ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca ..... / ..... / ..... tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼dür¼

## Öz

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin okul toplumuna nasıl yansıdığına yönelik okul müdürü, öğretmen ve öğrenci görüşlerini belirlemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yürütülen bu araştırmanın çalışma grubu Balıkesir ili devlet liselerindeki okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerdir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır ve 15 okul müdürü, 20 öğretmen ve 8 öğrenci ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda okul müdürlerinin görüşlerine göre 30, öğretmenlerin görüşlerine göre 39 ve öğrencilerin görüşlerine göre 16 örgütsel değer ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin örgütsel değerleri “birey odaklı değerler”, “ilişki odaklı değerler”, “gelişim odaklı değerler” ve “yönetim odaklı değerler” olarak dört alt temaya ayrılmıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarındaki örgütsel değerlerin öne çıkanları demokrasi, iş birliği, istişareye açıklık, otoriteye uyma ve uzlaşmacılıktır. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel değerler “okul müdürlerine atfedilen değerler”, “okul ikliminde somutlaşan değerler” ve “okuldaki yitik değerler” olarak üç alt tema altında toplanmıştır ve okuldaki örgütsel değerlerden öne çıkanlar iletişime açıklık, sıkıdüzen (disiplin), adalet, birlik olma ve uzlaşmacılıktır. Öğrencilerin görüşlerine göre ortaya çıkan örgütsel değerler “ilişkisel değerler”, “bireysel değerler” ve “yapısal değerler” olarak üç alt temadan oluşmaktadır. Öğrencilere yansıyan örgütsel değerlerden öne çıkanlar sıkıdüzen (disiplin), otorite, demokrasi, çözümcülük ve iletişime açıklıktır. Araştırma sonuçlarına göre, farklı paydaş grupları tarafından algılanan örgütsel değerlerin okul ikliminde ve kültürünün oluşturulmasında belirgin bir etkisi olduğu söylenebilir. Öğrenciler, öğretmenler ve okul müdürlerinin algıları arasındaki bu kesişimler ve farklılıklar, okul yöneticileri için örgütsel değerlerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda yol gösterici olabilir.

**Anahtar sözcükler:** örgütsel değerler, eğitim yönetimi değerler, okulun örgütsel değerleri, okul değerleri

## Abstract

The purpose of this study is to ascertain the perceptions of school principals, teachers, and students regarding the reflection of secondary school principals' organizational values within the school society. Conducted with a phenomenological design -a qualitative research method- the study group comprised school principals, teachers, and students from public high schools in Balıkesir province. The semi-structured interview forms as data collection instruments, conducting interviews with 15 school principals, 20 teachers, and 8 students. The content analysis revealed 30 organizational values emerged according to the views of school principals, 39 according to the views of teachers and 16 according to the views of students. School principals' organizational values were categorized into four sub-themes: "individual-oriented values", "relationship-oriented values", "development-oriented values", and "administration-oriented values". School principals identified democracy, cooperation, openness to consultation, obedience to authority, and the ability to compromise as prominent values in their schools. Teachers' perceptions grouped organizational values into three sub-themes: "values attributed to school principals", "values materialized in the school climate", and "lost values at school". The values they highlighted include communication openness, discipline, justice, unity, and the ability to compromise. According to the students, organizational values, categorized into "relational values", "individual values", and "structural values", featured discipline, authority, democracy, problem-solving, and communication openness. This research indicates that organizational values recognized by diverse stakeholder groups considerably influence the schools' operations and culture. These shared and contrasting perceptions amongst students, teachers, and school principals provide valuable guidance for school leaders in fostering and maintaining organizational values.

**Keywords:** organizational values, values in educational administration, organizational values of school, school values

## Teşekkür

Bana hayatımın en zorlu ve uzun zamanları gibi gelen ama bununla birlikte yılların nasıl geçtiğini de anlayamadığım doktora eğitimim sürecinde belki de bu adımı atmaya cesaret edebilmiş çoğu kişide olduğu gibi ben de çokça kaygı, korku, üzüntü, heyecan, mutluluk ve gururun birbirine karıştığı bir yolda yürüdüm. Bu yol, ben öğrenmek ve gelişmek istediğim müddetçe devam edecek olsa da doktora tezimi tamamlamak benim için engebeli patikalardan geçerek bir zirveye ulaşabilmeye eşdeğerti. Şu an bunu başarabildiysem üzerimde emeği ve bana katkısı olanların desteklerini asla unutmayacağımı ifade ederek kendilerine teşekkürlerimi sunmak isterim.

Her tez izleme toplantısında görüşlerini ve yardımlarını benden esirgemeyen değerli komite üyeleri Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU'na, Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN'a ve ilk doktora tez danışmanım Prof. Dr. Berrin BURGAZ'a bana ve çalışmama verdikleri destek için çok teşekkür ederim. Ayrıca Prof. Dr. Türker KURT ve Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BADAVAN'a tezime yaptıkları katkıları için teşekkürlerimi sunarım. Zor zamanlarımda, çalışmalarımın tıkandığı, ne yapacağımı bilemez halde kaldığım anlarda bana elini uzatan, motive kaynağı olan değerli danışmanım Doç. Dr. Didem KOŞAR'a sadece teşekkür etmek asla yeterli gelmeyecek. İyi ki yollarımız kesişmiş.

Balıkesir Üniversitesi'nde başlayan akademi maceramda ustam dediğim, beni de çırağı olarak kabul etmesinden mutluluk duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye teşekkür ederim.

Lisans öğrenciliğimden beri her zaman bir parçasını kalbimde taşıdığım Hacettepe Üniversitesi'ne yıllar sonra kısa süreliğine de olsa bir çalışanı olarak döndüğümde beni oraya ait hissettiren ve kendilerinden aldığım dersler ile bana yeni ufuklar açan Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nın değerli öğretim üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim sırasında bana maddi destek sağlayan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu TÜBİTAK'a (BİDEB) teşekkür ederim.

Tezimi yazarken yanımda olan, bazen benim derdimle dertlenen, katkılarını hiç unutmayacağım arkadaşlarım, Dr. Öğr. Üyesi Selcen GÜLTEKİN, Arş. Gör. Ayşe Ahsen TALU, Arş. Gör. Merve EROL, Arş. Gör. Bilge Nuran AYDOĞDU, teknik desteğiyle işimi kolaylaştıran Dr. Öğr. Üyesi Nazlı Rüya BEDİZEL, lisans yıllarımızdan sonra ayrı şehirlerde olsak da hep yanımda hissettiğim dostlarım Öğr. Gör. Merve DİYARBAKIRLI, Öğr. Gör. Merve AYDIN ÇULHA ve Burcu AY, benzer süreçleri beraber geçirdiğimiz arkadaşım Rukiye YILDIZ, benden yardımını esirgemeyen Ayşe Pınar DÜLKER ve savunma günümde heyecanıma ortak olan Dr. Tuğba TURABİK sizlere teşekkür borçluyum. Arş. Gör. Ceylan ÇAKIR KARAGÜÇ, motivasyon kaybı yaşadığımız anlarda birbirimizi düştüğümüz yerden kaldırmaya çalıştık ve başardık, beraber gülüp beraber üzülebildiğimiz için teşekkür ederim.

Her zaman başarılarımla gurur duyarak yanımda olan babam Erkan AYDINLIOĞULLARI'na, kardeşim Osman Can'a ve doktora eğitimime başladığım ilk zamanlarda kaybettiğim ve bugünü görebilmesini çok istediğim annem Selma'ya bana verdikleri emekleri için müteşekkirim.

Ömrümün onsuz dönemini artık hatırlayamayacağım kadar uzun yıllardır her koşulda benimle olan, bana benden çok inanan sevgili eşim Raşit ÇELİK, sen sadece bir eş değil yol arkadaşısın. Bana bu kadar güvenmeseydin biliyorum ki, başaramazdım.

Ve bu tez ile yaşıt olan İnci tanem, iyi ki hayatıma girdin. Senin varlığıyla hayat başka bir pencere açtı bana.

Hayattaki bütün zaferlerim ikiniz içindir...



## İçindekiler

Kabul ve Onay.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Teşekkür.....	v
Tablolar Dizini.....	x
Şekiller Dizini.....	xi
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	6
Araştırma Problemi.....	7
Sayıltılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	8
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	9
Değer Kavramı.....	9
Değerlerin Özellikleri.....	12
Değerlerle İlişkili Kavramlar.....	15
Değer Kuramları ve Sınıflandırmaları.....	23
Örgütsel Değerler.....	31
Örgütsel Değer Biçimleri.....	34
Eğitim Yönetiminde Değerler.....	38
Okullarda Örgütsel Değerler.....	39
Okul Yöneticilerinin Değerleri.....	41
İlgili Araştırmalar.....	44
Bölüm 3 Yöntem.....	53
Araştırmanın Türü.....	53

Araştırmanın Çalışma Grubu .....	54
Veri Toplama Süreci.....	60
Veri Toplama Araçları .....	62
Geçerlik.....	65
Güvenirlilik (Tutarlılık).....	69
Verilerin Analizi .....	69
Bölüm 4 Bulgular, Yorumlar ve Tartışma.....	71
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	71
Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	102
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	107
İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma .....	157
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	163
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma .....	179
Bölüm 5 Sonuç, Öneriler ve Araştırmacının Süreçteki Yaşantıları ve İzlenimleri	183
Sonuçlar .....	183
Öneriler .....	186
Araştırmacının Süreçteki Yaşantıları ve İzlenimleri.....	188
Kaynaklar .....	192
EK-A: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formları.....	186
EK- B: Katılımcı Kabul Formu.....	190
EK-C: Veli Onam Formu.....	191
EK-Ç: Kodlama Anahtarı Örneği .....	192
EK-D: Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi.....	194
EK-E: Araştırma İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Bildirimi.....	195
EK-F: Etik Beyanı .....	196
EK-G: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu .....	197
EK-I: Thesis/Dissertation Originality Report .....	198

EK-İ: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı .....	199
--	-----

## Tablolar Dizini

<b>Tablo 1</b> <i>Rokeach'in Değer Kuramı (1973)</i> .....	25
<b>Tablo 2</b> <i>McDonald ve Gandz'in Örgütsel Değer Sınıflaması (1992)</i> .....	29
<b>Tablo 3</b> <i>Okul Yöneticilerine Ait Demografik Bilgiler</i> .....	55
<b>Tablo 4</b> <i>Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler</i> .....	57
<b>Tablo 5</b> <i>Öğrencilere Ait Demografik Bilgiler</i> .....	59
<b>Tablo 6</b> <i>Örnek Veri Toplama Aracı (Okul Müdürü)</i> .....	63
<b>Tablo 7</b> <i>Örnek Veri Toplama Aracı (Öğretmen)</i> .....	63
<b>Tablo 8</b> <i>Örnek Veri Toplama Aracı (Öğrenci)</i> .....	64
<b>Tablo 9</b> <i>Okul Yöneticilerinin Birey Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri</i> .....	72
<b>Tablo 10</b> <i>Okul Yöneticilerinin İlişki Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri</i> .....	78
<b>Tablo 11</b> <i>Okul Yöneticilerinin Gelişim Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri</i> .....	88
<b>Tablo 12</b> <i>Okul Yöneticilerinin Yönetim Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri</i> .....	92
<b>Tablo 13</b> <i>Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgütsel Değerleri</i> .....	109
<b>Tablo 14</b> <i>Okul Müdürlerine Atfedilen Değerler Listesi ve Değer İfadelerine Ait Açıklamalar</i> .....	110
<b>Tablo 15</b> <i>Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul İkliminde Somutlaşan Örgütsel Değerler</i> .....	130
<b>Tablo 16</b> <i>Okul İkliminde Somutlaşan Değerler Listesi ve Değer İfadelerine Ait Açıklamalar</i> .....	131
<b>Tablo 17</b> <i>Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yitik Örgütsel Değerler</i> .....	146
<b>Tablo 18</b> <i>Öğrencilerin Görüşlerine Göre Okuldaki Bireysel Değerler</i> .....	165
<b>Tablo 19</b> <i>Öğrencilerin Görüşlerine Göre Okuldaki İlişkisel Değerler</i> .....	168
<b>Tablo 20</b> <i>Öğrencilerin Görüşlerine Göre Okuldaki Yapısal Değerler</i> .....	175

**Şekiller Dizini**

<b>Şekil 1</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerlerine İlişkin Alt Temalar.....	71
<b>Şekil 2</b> Okul Müdürlerine Göre Okuldaki Örgütsel Değerler.....	103
<b>Şekil 3</b> Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Değerlere İlişkin Alt Temalar .....	108
<b>Şekil 4</b> Öğretmenlere Göre Okuldaki Örgütsel Değerler .....	159
<b>Şekil 5</b> Öğrencilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Değerlere İlişkin Alt Temalar .....	164
<b>Şekil 6</b> Öğrencilere Göre Okuldaki Örgütsel Değerler.....	180

## Bölüm 1

### Giriş

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu olan sorun, problem durumu başlığı altında tartışılacaktır. Sonrasında sırasıyla araştırmanın hangi amaçla yapılacağı ve ne önem taşıdığı belirtilerek problem cümlesi ifade edilecektir. Akabinde problem cümlesiyle bağıntılı olan alt problemler sıralanmıştır ve araştırmanın sayıltıları ile sınırlılıkları belirtilmiştir. İkinci bölümde ise kuramsal temellerin bir özeti yer almaktadır. Kuramsal temeller kapsamında araştırmanın temel konusu olan değer, değer kuramları, değerlerin eğitim yönetiminde ve okullardaki önemi, okul yöneticilerinin değerleri konuları bulunmaktadır.

### Problem Durumu

İnsanlar hem biyolojik hem psikolojik hem de sosyal yönleri olan varlıklar olarak hayata başlarlar ve yaşamları boyunca sahip oldukları değerlerin etkisiyle şekillenirler. Kendilerini ve diğerlerini değerlendirirken, kişisel değerlerini temel alırlar. Diğer insanlarla kendilerini karşılaştırırken, kendi değerlerinin ne kadar mantıklı ve ahlaki olduğunu sorgularlar; bunu yaparken değerler kişilere yol gösterir (Sagiv & Roccas, 2021). Belirli bir grubun içinde farklı değerlere sahip olan bireyler bulunabilir. Bu durumda, bir birey kendi değerlerini daha doğru ve gerekli olarak görüp, diğerlerini kendi yönelim ve değerlerine ikna etmeye çalışabilir. Bu durum, bireyin sahip olduğu değerlerin, ideal bir yaşam tarzını yansıttığına inanmasından kaynaklanmaktadır (Turgut, 1998). Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) de değerleri insanların yaşadıkları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirmek ve yargılamak için benimsedikleri kalıplar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlara göre, değerler insanlara iyi ile kötüyü ayırt etme temeli sunar, farklı alternatifler arasından seçim yapmalarına ve bu seçimleri değerlendirmelerine olanak tanır. Fichter'e (2006) göre, değerler toplumlara anlam katmaktadır. Değerler, insanlar tarafından büyük önem taşıyan ve ortak refahın korunması ile ilgili ihtiyaçların karşılanması için vazgeçilmez

inançlardır. Değerler, bireylerin ve toplumların anlaşılmasında önemli bir role sahiptir, çünkü değerler, farklı kültürlerin değer sistemlerini anlamak için temel bir araçtır (Roy, 2003). Bireylerin ve toplumların bu anlamda sahip oldukları inançlar, tutumlar ve davranışlar, farklı kültürlerin de değerlerini anlama sürecine katkıda bulunur.

Değer kavramı, Rokeach'e (1973) göre, bireysel ve toplumsal bağlamda belirli bir davranış amacını diğer alternatiflerine göre tercih edilmesiyle ilişkilendirilen sürekli bir inanç olarak ele alınmaktadır. Allport (1968), bu kavramı, bireyin eğilimine bağlı olarak ortaya çıkan davranışsal bir inanç olarak tanımlamıştır. Değerler, bireylerin davranışlarını şekillendirme, olayları ve bireyleri değerlendirme süreçlerinde temel ölçütler olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda değerler, bireylerin doğru ve bilinçli kararlar almasında rehberlik eden üstün ilkeler olarak kabul edilebilir. Tutumlar, ideolojiler, etik değerlendirmeler ve davranışsal yönelmeler açısından, değerler temel bir belirleyici rol oynamaktadır (İmamoğlu ve Aygün, 1999). Aydın (2003), değerın nasıl tanımlandığını şu şekilde özetlemektedir:

- Değerler inanç ve alışkanlıkları içeren olgulardır.
- Değerler, bireylerin eylemlerini gerçekleştirmelerine ve bu eylemleri içselleştirmelerine yardımcı olurlar.
- Değerler, genellikle istenen ve arzu edilen şeylerden oluşmaktadır.

Örgüt ve yönetim bağlamında değerler, örgütte istenen davranış ve standartları yansıtan ölçütlerdir. Örgütteki değerler, örgüt üyelerinin durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer üyeleri iyi veya kötü şekilde değerlendirme ve yargılama yeteneği kazanmalarını sağlar (Şişman, 2002). Değerler, örgütün amacıyla birlikte görevler, yetkiler ve sorumluluklar konusunda da yasal bir kimlik oluşturur. Olayların ötesine geçen ve olması gerekeni ifade eden değerler, bir değer sistemi oluşturur ve bu değer sistemleri, örgütleri ve toplumları ayakta tutar (Bursalıoğlu, 1994). Bir örgütteki çalışanlar ve yöneticilerin değer profillerini anlamak, etkili bir örgütsel motivasyon sistemi oluşturmak için de önemlidir.

Çünkü grup davranışı, iletişim tarzları, liderlik, karar verme süreçleri ve çatışmalar, çalışanların sahip olduğu değer boyutlarından etkilenir. Değer farklılıkları, örgüt içinde çatışmalara yol açabilir; bu nedenle bu farklılıkları önlemek için örgütteki bireylerin değer sistemleri hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir (Posner & Munson, 1979). Değerler, örgüt içindeki sorunların çözümü için rehberlik eden mantıklı çözüm yollarını gösterir ve aynı zamanda örgütün karar verme sürecini etkiler (Şişman, 2012).

Kouzes ve Posner (2007) bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında uyum olmasının liderler ve örgütleri için önemli bir kazanç olduğunu ifade etmektedir. Paylaşılan değerler, iş tutumları ve performans üzerinde pozitif fark yaratmaktadır. Örgütsel bağlamda, liderlerin değer sistemleri, aldıkları kararlara ve örgüt içi iletişim dinamiklerine doğrudan yansımaktadır. Bu nedenle, bir liderin benimsediği değer yapısı ve derinlemesine bağlandığı inançlar, liderin vizyon oluşturma, değişim süreçlerini tanımlama ve bu vizyonu hayata geçirme yönündeki eylemlerini etik bir perspektif ile şekillendiren temel unsurlardır (Vogel, 2012).

Bireylerin yaşam biçimlerinin oluşmasında önemli rolü olan değerler, doğuştan gelen kalıtsal özellikler değil, öğrenme yoluyla kazanılan unsurlardır. Bireyin kişiliğinin gelişmesinde ve sosyalleşme sürecinde, aileden sonra en önemli görev de okula düşmektedir. Aile, toplum ve medya gibi faktörlerin yanı sıra, değerlerin yeni nesillere öğretilmesi sürecinde rastlantısallığı ortadan kaldıran, planlı ve kontrollü bir yaklaşım sergileyen "okul" faktörü, işlevselliği çeşitli bileşenlere dayanarak değişkenlik gösterebilir. Eğitim programları, öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, ders materyalleri, yardımcı kaynaklar ve eğitsel araçlar bu bileşenler arasında sayılabilir. Çocukların dünya hakkındaki görüşleri, duygusal eğilimleri, siyasi düşünceleri, inançları ve kültürel değerleri yaşamlarının ilk yıllarında şekillenir. Bu süreçte, öncelikle aileleri tarafından etkilenirler, sonrasında ise medya, akranları, eğitim kurumları ve yerel topluluklar gibi çeşitli kaynaklardan bilgi ve değerleri özümseyerek büyürler. Okullar, yeni nesillere kültürün aktarıldığı, sosyal iletişimle değerlerin oluştuğu ve değiştiği yerlerden belki de en aktif olanıdır (Marion, 2005).



Değerlerin anlaşılmasıyla ve okulların değerlere göre yönetilmesiyle, okulların öğrencilerin değer sistemlerinin oluşmasında önemli bir rol oynadığını söylenebilir. Okul yöneticileri, okul kültürünü şekillendirmek, etkili ve açık bir iletişim ortamı yaratmak ve öğrencilere rehberlik etmek gibi misyonlara sahiptirler. Bu görevleri başarıyla yerine getirdiklerinde, okullarda olumlu değerlerin ve istikrarlı eğitim deneyimlerinin kazandırılması mümkün hale gelir (Kouzes & Posner, 2007).

Okul yöneticileri, okulun başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır ve sadece öğrencilerin akademik başarısını teşvik eden bireyler olarak sınırlı bir rolde görülemez. Eğitim liderlerinden, öğrencilerin akademik başarısını merkeze almaları öncelikli olarak beklenirken liderlerin aynı zamanda okulların kültürünü aktarmak, etik değerleri tanıtmak, öğrenci motivasyonunu desteklemek ve değer katmak gibi geniş kapsamlı sorumlulukları da vardır (Vogel, 2012). Okul yöneticileri, öğrencilerin yaşamlarında karşılaştıkları özgün liderlik figürleridir ve okulun genel atmosferi ve kültürü üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Mevcut çalışmalar, öğrencilerin öğrenme süreçlerinin de okuldaki işleyiş ve kurulan iklim tarafından etkilendiğini ortaya koymaktadır (DeBaryshe ve diğerleri, 1993). Okul yöneticileri öğrencilere rehberlik yapmanın yanı sıra, okulun vizyonunu ve değerlerini uygulamak ile sorumludurlar. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sahip olduğu örgütsel değerler, okulun kültürünü şekillendirmede ve öğrencilere model olmada önemli bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin değerlerinin, okulun misyonuna ve toplumun beklentilerine uygunluk derecesi, okulun başarısını etkileyebilir.

Okul toplumunun merkezinde yer alan öğretmenler okulun yalnızca bir çalışanı olmaktan öte hem sınıflarında öğrencilerin lideri hem okul yöneticilerinin ekip arkadaşı rollerine sahiptir. Öğretmenler, öğrencilerin liderleri olarak okulda eğitimsel etkinlik ve süreçlerde gönüllü görevler üstlenme, projeler geliştirme, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma yeterliğine sahip kişilerdir (Balyer, 2016). Okul örgütünün üyesi olarak okul yöneticisiyle birebir iletişimde olan, alınan kararlardan ve okuldaki tüm uygulamalardan etkilenen öğretmenlerin okul yöneticisi ve öğrenciler

arasındaki bu iki uçlu etkileşimi bir köprü olma görevini işaret etmektedir (Sebastian ve diğerleri, 2016). Öğretmenler, bu konuları gereği öğrencilerine değer kazandırma sürecinde de önemli bir rol oynamaktadır (Suh & Traiger, 1999). Okuldaki örgütsel değerler, öğretmenlere davranışları ve karar alma süreçlerini etkileyen yol gösterici bir çerçeve olarak hizmet edebilir. Güçlü örgütsel değerler, ortak bir etik temel ve vizyon oluşturarak okulun ortak amaçları için uyum içinde çalışan bir okul toplumunun oluşumunu sağlama açısından öğretmenler için önemlidir. Okullardaki örgütsel değerler öğretmenler tarafından algılanarak çözümlenmekte, içselleştirilen değerler öğrencilere de aktarılmaktadır. Öğretmenler, değerleri sadece bir rol değil, aynı zamanda etkili bir öğrenme ortamı oluşturmanın ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmektedir (Halstead & Taylor, 2000). Ayrıca öğretmenler okulun değerleriyle uyum sağladıklarında örgütün amaçlarını paylaşarak bu amaçlar için çalışmaları (Sağnak, 2004) ve iş doyumuna ulaşmaları (Yılmaz ve Dilmaç, 2011) mümkün olabilmektedir.

Alanyazında değerler konusuyla ilgili birçok çalışma yapılarak bireysel (Allport ve diğerleri 1960; Hofstede, 1998; Rokeach, 1973) ve örgütsel (McDonald & Gandz, 1993) düzeylerde kuramlar geliştirilmiştir. Bireysel düzeyde değerler, insan davranışlarının temeli olarak kabul edilmektedir (Sagiv ve diğerleri, 2017). Rokeach'e (1973) göre, değerler aslında başkalarını etkileme girişimleri, kendini çevreye tanıtmaya, diğer insanlarla kıyaslama yapma, yargılama, ahlaki değerlendirmeler, tutumlar ve ideoloji gibi sosyal davranışın tüm alanlarında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Tüm bu bilgilerin ışığında, okul yöneticilerinin benimsediği değerlerin okul toplumu tarafından algılandığı, hissedildiği ve göz önünde bulundurulduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin değerleri, okul kültürüne yansiyarak öğretmenlerin tutumlarını da etkileyebilir. Diğer yandan, öğretmenlerin sahip olduğu değerler de okulun kültürünü etkileyerek okul toplumu içinde karşılıklı bir etkileşim yaratabilir. Bu yüzden okul yöneticileri ve öğretmenler arasında değer uyumunun olması olumlu ve etkili bir öğrenme ortamı yaratmak için öneme sahiptir. Okul toplumunun üyelerinden olan öğrenciler de sadece bilgi aktarımı için değil,

aynı zamanda bütünsel bir eğitim deneyimi için okulda bulunmaktadır. Bu nedenle öğrenciler okulun "esas nedeni" olarak kabul edilebilir. Öğrenciler okulda sadece akademik bilgi edinmezler, aynı zamanda okulun sosyal ve kültürel yapısını "deneyimlerler". Bu deneyimleme sürecinde okulun atmosferi, sosyal dinamikleri, davranış normları ve genel tutumları öğrenciler tarafından sürekli olarak algılanıp şekillendirilerek okul toplumuna yansıtılabilir. Bu nedenle, okul kültürü ve ikliminin ana belirleyicisi olan okul müdürünün değer sisteminin bu ortam üzerinde belirgin bir etkisi olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, istenen bir eğitim ortamının oluşturulmasında okuldaki değerlerin rolü büyük bir önem taşımaktadır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütsel yapının ve yönetimin etkili olması, onun temelinde yatan değerlerle doğrudan ilişkilidir. Bu değerler, örgütün kültürüne, karar mekanizmalarına ve genel çalışma prensiplerine şekil verir. Bu nedenle, bu araştırma eğitim yöneticilerinin sahip olduğu örgütsel değerlerin neler olduğunu ve bu değerlerin okul toplumuna nasıl yansıdığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Eğitim örgütlerinin başarısı, sadece akademik başarılarla sınırlı değildir. Öğrencilerin sosyal ve bireysel gelişimi, okuldaki değerlerle ve yönetim anlayışıyla da ilişkilidir. Bu bağlamda, yöneticilerin sahip olduğu değerlerin, öğretmenlere ve öğrencilere nasıl yansıdığı büyük bir öneme sahiptir.

Bu araştırma ile eğitim yöneticilerinin örgütsel değerlerini ve bu değerlerin okul toplumu üzerindeki yansımalarını belirleyerek okul kültürünün ve verimliliğinin geliştirilmesi noktasında alanyazına bir katkı sağlamak hedeflenmektedir. Alanyazında okul müdürlerinin ve diğer paydaşların değer yönelimlerini ve tutumlarını araştıran bazı çalışmalar bulunsa da Türkiye’de bu konuda kapsamlı bir araştırma eksikliği olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalarda nicel yöntemle yapılan çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu konuda Türkiye’de okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin birlikte dâhil edildiği nitel yöntemle yürütülmüş bir çalışmaya rastlanmamıştır. Okul örgütlerinin hizmet verdiği

kişilerin öğrenciler olduğu düşünülürken okul yöneticileri ve öğrenciler arasında bağın ve etkileşimin önemini ortaya çıkarılması bakımından da bu araştırmanın alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüş bu çalışmada Türkiye'de bu konuda yapılmış olan nicel çalışmalardan farklı olarak katılımcıların deneyimleri ve görüşleri daha derinlemesine ele alınmıştır.

### **Araştırma Problemi**

Araştırmanın problemi "Ortaöğretim okul yöneticilerinin sahip olduğu örgütsel değerler okul toplumuna nasıl yansımaktadır?" şeklinde belirlenmiştir.

### **Alt Problemler**

Okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin belirlenerek ortaya çıkan bu değerlerin okul toplumu üzerindeki yansımalarının araştırıldığı bu çalışmanın alt problemleri şu şekildedir:

- 1) Okul yöneticilerinin örgütsel değerleri nelerdir?
- 2) Öğretmenler okul yöneticisinin örgütsel değerlerinin okula yansımalarını nasıl anlamlandırmaktadır?
- 3) Öğrenciler okul yöneticisinin örgütsel değerlerinin okula yansımalarını nasıl anlamlandırmaktadır?

### **Sayıtlar**

Bu araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcıların kendilerine yöneltilen sorulara samimi yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili Karesi ve Altieylül ilçelerinde resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürü, öğretmen ve öğrenciler ile sınırlıdır. Balıkesir ilinin iki merkez ilçesi olan Altieylül ve Karesi ilçelerinde toplam 33 resmi ortaöğretim okulu vardır. Bu iki ilçede iki Fen Lisesi, bir Sosyal Bilimler

Lisesi, bir Spor Lisesi ve bir Güzel Sanatlar Lisesi bulunmaktadır. Adı geçen okullarda bulunanların çalışma grubunda yer alması durumunda katılımcıların kimliklerinin açığa çıkma olasılığı göz önüne alınarak bu okulların müdür, öğretmen ve öğrencileri araştırmaya dahil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma il merkezindeki diğer liselerle sınırlıdır.

Araştırma, öğretmenlerin ve öğrencilerin okul yöneticisinin örgütsel değerlerine ilişkin algılarını ele almaktadır. Ancak daha geniş okul toplumunu oluşturan diğer paydaşların (okul personeli, veliler vd.) görüşleri araştırma kapsamının dışındadır. Bu sebeple yalnızca okul müdürü, öğretmen ve öğrenci görüşlerinin alınmış olması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Araştırma, bulgular ve ulaşılan sonuçlar kapsamında katılımcıların buldukları okula ait örgütsel değerlere ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**Okul yöneticisi / okul müdürü:** 2021-2022 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde en az 2 yıldır görev yapmakta olan okul müdürleridir.

**Öğretmen:** 2021-2022 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerde en az 2 yıldır görev yapmakta olan ve en az 2 yıldır aynı yönetici ile çalışmaya devam eden öğretmenlerdir.

**Lise öğrencisi:** 2021-2022 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili merkez ilçelerinde bulunan resmi liselerin 11. ve 12. sınıflarında eğitim görmekte olan öğrencilerdir.

**Okul toplumu:** Araştırmanın yürütüldüğü okullardaki öğretmen ve öğrencileri ifade etmektedir.

**Resmi ortaöğretim okulu:** Balıkesir merkez ilçelerindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak eğitim öğretim hizmeti sunmakta olan, zorunlu, parasız, lise düzeyindeki tüm okullardır.

## Bölüm 2

### Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde değer kavramına, değerlerin özelliklerine ve değerlerle ilişkili diğer kavramlara değinilmiş; alanyazında öne çıkan değer kuramları ve sınıflandırmaları hakkında bilgi verilerek okullardaki örgütsel değerler ve okula etkileri kuramsal çerçeve kapsamında sunulmuştur.

#### Değer Kavramı

Değer kavramının etimolojik kökeni, Türk Dil Kurumu (2005) tarafından "bir şeyin önemini ve değerini belirleyen soyut bir ölçüt, karşılık değeri" olarak tanımlanmıştır. Bu kavram ilk olarak Platon tarafından M.Ö. dördüncü yüzyılda kullanılarak felsefi literatüre girmiştir (Goldthwait, 1996). Değer kelimesi Latince "valere" kökünden türemiş olup, "kıymetli" veya "güçlü" anlamlarına gelir (Aydın, 2003). Bir kimse bir olay, davranış, kişi ya da insana ait özellikleri değerlendirirken kendi değer süzgecinden geçirir. Başka bir deyişle değerleri bir değerlendirme ölçütü olarak kullanır. Değerler, inanç sistemlerinin ötesinde, daha karmaşık bir zihinsel yapıyı temsil eder (Asan ve diğerleri, 2003; Güngör, 1993; 2010).

Sosyal bilimlerin birçok alanı değer konusunu ele almış ve değerlerin ölçülmesi üzerinde durmuştur. Özellikle insan davranışını anlamak için çaba gösteren disiplinlerde değer anahtar kavramlardan biridir. Çünkü değerler insanların yaşamlarını yönlendirmekte, günlük yaşantısında ya da iş hayatında karşılaşılan sorunlarda problem çözebilme, iletişim kurma, motivasyon, kişisel gelişim gibi konuların temelinde bulunan ilkeleri oluşturmaktadır (Sagiv ve diğerleri, 2017). Bu sebeple değerlerin insan hayatındaki derin etkisi yadsınamaz. Kilby (1973) değerlerin insanın varoluş anlamına katkıda bulunduğunu ve deneyimlenen gerçekliğin önemli bir parçası olduğunu ifade etmektedir (Akt., Özensel, 2003).

Değer kavramının tanımları incelendiğinde farklı çalışma alanlarında farklı şekillerde yapılan tanımlara rastlanılmıştır (Yılmaz, 2008). Sosyolojide "bir kişiye ya da gruba faydalı olan, istenilen ve beğenilen şey"; antropolojide "bir davranışın amaçları ve araçları arasında

seçim yapmayı etkileyen, bir bireyin istenilen kavramları ve özellikleri” (Aydın, 2003) olarak tanımlanırken psikolojide “insanların gelişim sürecinde edindiği bireysel davranış tercihleri” (McDonald, 1993) olarak karşılık bulmuştur. Felsefe alanında ise değer aksiyoloji dalında önemli bir yere sahiptir. Aksiyolojide insanların yaptıkları ve bu yaptıklarının dayandığı ilke ve değerlerin ne olduğu araştırılmaktadır. İnsanlar tarafından oluşturulan tüm değerler aksiyolojinin kapsamına girmektedir (Üstüner, 2002). Bu alanın temel problemi “Değer nedir?” sorusu olup değerlerin yapısı, öznel ya da nesnel oluşu gibi konular üzerinde durulmaktadır (Aslan, 2002). Değerler ekonomi bilimi için ise para cinsinden bir fiyat ifadesidir (Yılmaz, 2008). Görüldüğü gibi farklı disiplinler değer kavramını farklı bakış açılarıyla incelemişlerdir. Ancak bu kadar çalışılmasına karşın değerlerin üzerinde uzlaşmış genel geçer tek bir tanımı bulunmamaktadır. Allport (1968), değeri psikolojik perspektiften ele almış ve benlikle ilişkili “manalar” şeklinde tanımlamıştır. Bu araştırmacıya göre değerli olmak; tercih edilmek, tercih edilenle psikolojik olarak bağ kuruyor olmak, kişinin o şeye ulaşmak için çaba ve gayret içinde olması demektir. Değerler ile ilgili çalışmaları olan bir diğer bilim insanı Rokeach (1973) değerleri tanımlarken bireyin yaşam amacına ilişkin “kalıcı inançları” ifadesini kullanmaktadır. Bir başka tanımlamada, değerlerin insanların hem kendilerini hem diğer insan ve olayları nitelendirmek ve meşrulaştırmak için kullandıkları kriterler olduğuna dikkat çekilmektedir (Schwartz, 1992). Schwartz’a göre değerler hem kişiden kişiye doğru hem de kişiden topluma doğru bir yönelime sahiptir. Kişi, sahip olduğu değerleri içselleştirdiğinde kendisi için hem kendisini hem de diğer kimseleri değerlendirebileceği bir dayanak noktası oluşturabilmektedir (Akt., Yapıcı ve diğerleri, 2012).

Sosyal bilimlerde de araştırmacılar tarafından değer kavramının farklı yönlerine vurgu yapan tanımlamalar yapılmıştır. Ulusoy ve Dilmaç (2015) değerlerin inançlar olduğunu ve insanları diğer insanlardan ayıran ve benzersiz yapan, kişilerin davranışlarını yöneten kişilik özelliklerini içerdiğini söylemektedir. Saracaloğlu ve Gerçeker (2018), değerlerin insan yaşamına yön veren durumdan bağımsız hedefler olduğunu ifade eder.

Güngör (1993), değerlerin bir kişinin istek ve tercihini yansıtan, bir şeyin arzu edilip edilmeyeceğine dair inancı anlamına geldiğini söylemektedir. Yapılan değer tanımlarından biri de değerlerin insan davranışlarını iyiye yönlendiren bir dizi ilke olduğudur (Halstead & Taylor, 2000). Bireyin sahip olduğu değerler arasında uyum varsa, kişi çevre ile de uyumunu sağlar ve tutarlı davranışlar gösterir. Değerlerin üst düzey uyumu kişinin çevreye uyum sağlamasının ön şartlarından biridir (Özensel, 2003). Tanımlamalarında görüldüğü gibi Rokeach, Schwartz ve Allport gibi değer konusunda çalışmış öne çıkan sosyal bilimciler çalışmalarında değer konusunun farklı yönlerini vurgulamışlardır. Yaptıkları tanımlarda, değerlerin kalıcı inançlar olduğunu, hiyerarşik yapıları ve insanların hayatlarını yönlendirirken bir kılavuz görevi gördüğünü ifade etmişlerdir (Saracaloğlu ve Gerçekler, 2018). Rokeach (1973) değerleri insanların davranışlarını yönlendiren standartlar, Feather (1975) ise insanların nasıl yaşayacaklarına dair kararlarını etkileyen ortak düşünce ve inançlar olarak tanımlarken Fichter (2006) değerlerin aslında ölçütler olduğunu ve toplumdaki ideal davranış ve düşünceleri belirlediği ifade etmektedir. Alanyazında farklı şekillerde tanımlanan değer kavramına ilişkin görüşler, değerlerin kişiye özgü olması ve ideale ulaşmada bir kılavuz ya da ölçüt görevi gören inançları ifade ediyor olması konusunda ortak bir paydada buluşmaktadır.

Özetlemek gerekirse değerler, çok yönlü bir perspektifle incelendiğinde, bireyin dünya görüşünü, tercihlerini ve davranışlarını şekillendiren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sosyal bilimlerin hemen her alanında farklı boyutlarıyla ele alınan değerler, bireylerin yaşam amacına dair kalıcı inançları, toplumdaki ideal davranışları ve düşünceleri belirleyen ölçütleri ifade eder. Değerler hem bireysel hem de toplumsal düzeyde kişilik özelliklerinden kişiye özgü niteliklere, sosyal normlardan etik ilkelerine kadar geniş bir yelpazede ele alınmış ve her yönüyle insan varoluşunun ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmiştir. Buna göre değerler; kişisel gelişimden toplumsal uyuma, etik davranışlardan kişisel tercihlere kadar hayatın hemen her alanında etkili olan, insanlığın ortak bir paydası olarak tanımlanabilir.



## Değerlerin Özellikleri

Rokeach'in (1973) değerler tanımı, değerlerin toplumsal ve bireysel yaşamın derinliklerine işlemiş yönlerini vurgulamaktadır. Değerler, zaman içinde süreklilik arz eder ve kuşaklar boyunca aktarılır; inançlarla iç içedir, insanların davranışları ve alacakları kararlar için bir temel oluşturur; arzulanan durumlarla ilişkilidir ve hem kişisel hem de toplumsal düşünce yapısıyla ilişkilendirilir. Bu özellikler göz önüne alındığında değerlerin, davranışları şekillendiren, duruma göre değişkenlik gösterebilen, eylemleri yönlendiren ve zaman içinde gelişen bir ilke dizisi olduğunu söylenebilir. Değerler, toplumsal birliği pekiştiren ve bireylerin topluluk içindeki duygu, düşünce ve heyecanlarıyla ilgili olan yargılardır; aynı zamanda bireylerin eylemlerine yön veren güdülerin zihinsel temsilcileridir (Doğan, 2007).

Değerlerin temel nitelikleri incelendiğinde, en dikkat çeken özellik değerlerin hem durağanlık hem süreklilik gösteriyor olmasıdır. Bu durum iki yönlü bir risk taşımaktadır. Değerlerin tamamen sabit ve değişmez olarak görülmesi durumunda, bireyin ve toplumun değişimi engellenir. Tam tersine, değerlerin değişken olması bireyin özgünlüğünü ve toplumun devamlılığını ortadan kaldırma riskini taşır (Ponizovskiy ve diğerleri, 2019). Rokeach'e (1973) göre değerler, zamanla ve deneyimlerle değişen özelliklere sahiptir. Bu değişkenlik, değerlerin sürekli olarak yeni baştan tanımlanmasını gerektirir. Rokeach ayrıca, değerlerin yapısal bir sırayla organize olduğunu belirtir. Buna göre bireyler büyüme ve deneyim süreçlerinde, bir hiyerarşik düzende yer alan evrensel değerleri kademeli olarak içselleştirir. Değerler, öncelikleri ya da diğer değerlerle olan göreceli önemine göre belirli bir düzende yer alır. Değerler, dış dünyayla ilişkileri kolaylaştıran ve düzenleyen kişisel tepkiler olarak işlev görür ve bireylerin farklılık gösteren tepkileri arasında tercih yapmalarını etkileyen faktörlerdir. Ayrıca, bireyler, toplumdan ve kendi iç dünyalarından aldıkları etkilerle şekillenirler, böylece doğruları veya yanlışları tanımlamalarını kolaylaştırır. Zeylan'a (2007) göre, bu durum bireylerin çeşitli potansiyel tepkiler arasında seçim yaparken

yönlendirilmelerine neden olan çeşitliliği vurgular ve bu çeşitliliğin bireysel kararlarda temel bir faktör olduğunu göstermektedir.

Değerler arasındaki sınırlar keskin olmadığı gibi değerler birbirleriyle bağlantılı ve dinamik bir yapıda bulunurlar. Durağan öğeler olmayıp, zaman içinde evrilen niteliklere sahiptirler. Bu farklılaşma ani bir değişiklikten ziyade zamanla gerçekleşir. Genetik olarak aktarılmazlar. Sosyokültürel bir miras olarak ele alınan değerler, toplumsal roller aracılığıyla sonraki nesillere aktarılır. Aile, çevre, medya gibi unsurlar aracılığıyla öğrenilen veya örnek alınan değerler kişilerin dünyasını şekillendirir (Zeylan, 2007). Fichter (2006) değerlerin toplumun genel kabul görmüş normlar olarak topluma anlam kazandırdığını vurgular. Bu değerler, bireyler tarafından değil, toplumun geneli tarafından üzerinde uzlaşmıştır ve ortak bir zenginlik olarak görülür. Ayrıca, değerler, bireylerin uğruna fedakârlıkta bulunabileceği ve hatta yaşamını riske atabileceği kadar güçlü motivasyonlara sahip olabilir. Değerler, bireyler arasındaki uzlaşma ihtiyacını karşıladığı için kavramsal olarak diğer nesnelere ayırt edilebilir. İyi ve kötü, arzu edilen ve edilmeyen, olumlu ve olumsuz gibi kategorilerle ifade edilen kabul edilen veya reddedilen davranışlar, değerlerle açıklanabilir (Turan ve Ulusoy, 2023). Bilimsel yargılar doğru veya yanlış gibi objektif bir temele oturmaktadır, değer yargıları ise öznel kavramlardır. Bilimsel yargılar nesnelliğe dayanırken, değer yargılarının subjektif bir doğası vardır (Salgar, 2016). Bireyin bakış açısını şekillendirme gücüne sahip olan değerlerin çeşitliliği ve nitelikleri, yaşanan toplumun kültürel ve çevresel etkilerine göre farklılaşmaktadır. Değerler, davranışları yönlendirme kapasitesine ve bireylerin tercihlerini şekillendirme yeteneğine sahiptir ve bu durum somut bir etki olarak kendini göstermektedir.

Değerlerin özellikleri alanyazında çeşitli boyutlarda tanımlanmıştır. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Fichter, 2006):

- Paylaşım ve uzlaşma: Değerler, toplumsal bir uzlaşmanın ürünüdür ve kişiselliğe değil, genel kabule dayanır.

- Önemseme: Toplumun refahı ve sosyal gereksinimlerin karşılanması bağlamında, değerler bireyler tarafından ciddiye alınır.
- Fedakârlık: Değerler, bireylerin coşkusu ve fedakârlıklarıyla iç içedir. Bireyler, benimsedikleri değerler için büyük mücadeleler verebilir ve hatta hayatlarını feda etmeye hazır olabilirler.
- Soyutlama: Değerler, soyut kavramlardır ve toplumsal uzlaşma süreçlerinde diğer durumlardan ayrıştırılabilir.
- Toplumsal karakter: Değerler, kişisel olmaktan ziyade toplumsal özellikler taşır. İnsanlar toplumsal değerleri doğdukları andan itibaren hazır bulur ve bu değerleri toplum içinde öğrenir, benimser ve gelecek nesillere aktarır.
- Süreklilik: Değerler, aile, eğitim kurumları, mesleki örgütler ve kitle iletişim araçları gibi çeşitli yollarla nesilden nesile aktarılır.
- Dil ve sembollerle aktarım: Toplamlar tarafından kullanılan dil ve ritüeller, toplumun ortak değerlerini yansıtır ve bu değerleri yaşatır.
- Değişim potansiyeli: Değerler zamanla ve toplumun ihtiyaçlarına göre değişebilir ve evrimleşebilir.
- Standartlar ve inançlar olarak anlam: Değerler, kültürel ve toplumsal anlam verme sürecinde merkezi ölçütler olarak işlev görür.
- Seçim ve yön verme: Değerler, davranışları ve sosyal algıları şekillendirme gücüne sahiptir ve böylece toplumsal değişimin yönünü etkileyebilirler.

Aytaç (2002) da değerlerin üç temel niteliğini şöyle sıralar: Değerler, uzun süreli ve kalıcı karakterdedir. Değerler her zaman mantık veya akla dayalı açıklamaları gerektirmez. Değerler, bireyleri belirli davranış kalıplarına uymaya iten güçlü etkenlerdir. Ancak bazı görüşler değerlerin değişime kapalı olmadığını ve değişkenlik gösterdiğini savunurken bu düşünceyi eleştirenler de bulunmaktadır. Bu görüşe göre bazı değerlerin zaman ve

kültürden bağımsız olarak evrensel nitelik taşıdığı, her dönemde ve her toplumda bazı ortak değerlerin bulunduğu öne sürülmektedir (Yazıcı, 2014).

Bu özellikler birlikte düşünüldüğünde değerler, bireyler ve toplumlar için vazgeçilmez ve yönlendirici temel unsurlar olarak tanımlanabilir. Değerler, toplumsal hayatın dokusunu oluşturan ve kuşaktan kuşağa devredilen kültürel mirasın özünü oluşturmaktadır.

### **Değerlerle İlişkili Kavramlar**

Değerlerin alanyazında birçok farklı kavramla ilişkisi ele alınmıştır. Bu kavramlar değerlerin kökenini oluşturmaktadır. Değerlerin kültür, inanç, ahlak, etik, tutum ve norm kavramlarıyla olan ilişkileri bu kısımda açıklanmıştır.

### ***Değerler, Kültür ve Örgüt Kültürü***

Kültür çok geniş ve içeriği zengin olan bir kavramdır. Tylor (1871) kültürü bir insanın öğrendiği tutumlar, sahip olduğu inanç, örf ve adetlerin tümü olarak tanımlamaktadır ve kültürün sosyal bir yapıya sahip olan insan tarafından toplumdan belli bilgiler edinerek oluşturulduğunu söylemektedir. Birey bu bilgileri benimsediğinde toplumsallaşma sürecine katılmış olur. Sosyal hayatta var olan her şey kültürün somutlaşmış hali ve onun bir parçası olarak düşünülebilir (Akt., Williams, 2005). İnsanlar da sosyal hayatın içinde yer alan hem kültüre maruz kalan hem de onu üretip şekillendiren konumundadır. Toplum kültürü oluşturur ve ürün olarak ortaya çıkarır (Fırat-Şahin, 2010). Değerler de toplumdan ve toplum kültüründen kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Hofstede (1998) ise, değerleri inanç standartları olarak tanımlamaktadır. Bu standartlar kişinin inançlarını doğru ya da yanlış olarak sınıflandırmasına olanak sağlar. Bu bağlamda, bireylerin belirli olaylar ve durumlar karşısında sergiledikleri olumlu veya olumsuz tutumlar ve davranışlar, sahip oldukları değerlerle yakından ilişkilidir. Bu değerler, kişilerin olaylara ve sonuçlara karşı nasıl tepki vereceklerini belirleyen etkenlerdir. (Rokeach, 1973; Mayton ve diğerleri, 1994; Feather, 2002).

Toplumsal yaşamda kültür ve değerler birbirinden ayrı düşünülemediği gibi örgütler de değerler yadsınarak anlaşılabilir. Kültürün örgütte nasıl bir rolü olduğu incelendiğinde kültürün örgüt için ortak bir kimlik oluşturması bu rollerden ilki olarak düşünülebilir. Örgütte ortak bir kimlik oluştuğunda çalışanlar örgüte ait hissederler, misyon ve örgüt politikalarını paylaşmaya isteklilik gösterirler. Kültürün örgütlerdeki ikinci rolü ise davranış normlarını belirliyor olmasıdır. İşgörenler karşılaştıkları durumlar karşısında yapacakları eylemlerin kabul edilebilir ya da edilemez olduğuna bu normlara göre karar verirler. Üçüncü rol ise, normlar sayesinde işgörenlerin örgüt dışı baskılara yanıt verebilmeleri için beraber hareket edebilmeleridir. Kültür, örgütlerde otoriteye bağımlı olmayan bir yapı oluşmasını ve bu yapının kontrol edilmesini sağlamaktadır (Terzi, 2000; Karcıoğlu, 2001). Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması yöneticiler için bir gereksinimdir. Eğer yönetici örgüt kültürünü tanıyabilmiş ve güçlü bir kültür geliştirilmiş olursa, örgütteki yaşanan sorunlarda ve yasal düzenlemeler dışında kalan, yazılı olmayan durumlarda doğru davranabilir. Weick, araştırmasında bu gibi durumlarda örgüt kültürünün diğer tekniklerden daha işe yarar olabileceğini belirlemiştir. Yöneticilerin aldıkları eğitimlerin ya da kullandıkları tekniklerin örgütlerde karşılaşılabilecek her durum için yeterli olmadığını ancak örgütteki kültürel değerlerin ve herkes tarafından paylaşılan değerlerin örgütlerde yaşanan kriz ortamlarında yöneticilerin müdahale edebilmesi için gerekli temeli sağlayacağını ifade etmektedir (Weick, 1987). Pang'e göre (1996) örgüt kültürünün oluşumu incelendiğinde, örgütlerdeki tüm paydaşların değerleri, inanç ve tutumlarının ortak olarak bir araya gelişiyle oluşmaktadır. Ancak örgüt kültürü daha önce yönetici tarafından da oluşturulmuş ve işgörenlere aktarılmış olabilmektedir.

Sonuç olarak; kültür ve değerler, bireylerin toplum içindeki yerini ve etkileşimlerini anlamak için birbirlerinden ayrı düşünülemeyen temel unsurlar olarak değerlendirilebilir. Değerler kültüre de kaynaklık ederek bireylerin davranışlarını, karar alma süreçlerini ve toplumla olan ilişkilerini şekillendirir. Örgütsel bağlamda ise, çalışanların birlikte nasıl çalıştıklarını, işe olan tutumlarını ve örgüt içindeki iş birliği ve uyumu belirler. Bir örgütün

kültürü, değerleri, inançları ve normları yansıtarak, çalışanlar arasında ortak bir kimlik ve aidiyet duygusu oluşturur. Bu ortak kültür de örgütün hedeflere ulaşmasında oldukça önemlidir.

### ***Değerler ve İnançlar***

Değer ve inanç kavramları arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır (Inglehart ve diğerleri, 2008). İnanç, kültürü oluşturan diğer öğelerden biridir ve insanın çevreden edindiği bilgileri ifade eder. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa toplumdaki gelenek, adet, örf gibi yapılar inançlar kapsamındadır. İnançlar bu olguların aracılığıyla öğrenilir. İnançlar dünya hakkında sahip olunan kabuller, görüşler ve düşünceleri temsil eder. Bir anlamda, değerler "ne yapılmalı"yı, inançlar ise "neyin gerçek olduğunu" yansıtır (Trompenaars, 1993). Değer ile inancın farkı ise değerlerin, bu örf ve adetlerin içerisindeki davranış kalıpları olmasıdır.

Değerler, genellikle derinlemesine inanç sistemleri tarafından desteklenir ve bu inançlar, bireylerin değerlerini şekillendirir (Ulu, 2016). Örneğin, bir kişinin çevre koruma konusunda güçlü bir değere sahip olması, doğanın önemine ve insanların çevreyi koruma sorumluluğuna dair inançlarından kaynaklanabilir. Bu değerler, kişinin çevreye yönelik tutumlarını, tercihlerini ve davranışlarını etkileyebilir. Böylece çevresel sorunlara nasıl yaklaştığını belirler. Toplamlar, bireylerin değerlerini ve inançlarını etkileyen belirli kurallar, gelenekler ve beklentiler geliştirir. Bu sosyal yapılar, bireylerin dünyayı nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini etkiler. Böylece bireylerin değerleri, yaşadıkları toplumun inanç sistemlerine ve normlarına uygun olarak şekillenir (Eren, 2007). Diğer yandan, bireysel inançlar da zaman içinde değişebilir ve bu değişiklikler değerlerin dönüşümüne yol açabilir. Yaşam deneyimleri, eğitim, iletişim ve etkileşimler, insanların inançlarını ve dolayısıyla değerlerini değiştirebilir. Bu değişim, bireyin dünya görüşünün evrimleşmesine ve yeni değerlerin benimsenmesine veya eski değerlerin terk edilmesine neden olabilir (Ok, 2005).

Özetlemek gerekirse; değerler ve inançlar arasındaki ilişki, karmaşık ve değişkendir. Değerler, inançlar tarafından şekillenirken, aynı zamanda inançların ifadesi ve

yansımasıdır. Bu etkileşimin bireylerin ve toplumların nasıl işlediğini, kararlarını nasıl aldığı ve dünyayla nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamak için önemli olduğu söylenebilir.

### ***Değerler ve Ahlak***

Değer ve ahlak kavramları arasında da toplumsal etkileşim bağlamında bir ilişki bulunmaktadır. Değerler, bireylerin veya grupların önemsendiği, arzu ettiği ve saygı duyduğu idealler, ilkeler ve yaşam tarzlarını ifade ederken ahlak, doğru ve yanlış, iyi ve kötü hakkında genel kabul görmüş kurallar ve prensipler bütünüdür. Değerler, genellikle ahlaki inançların ve normların bir yansıması olarak görülür. Ahlak ise toplumun değer yargılarına dayanarak şekillenir (Akbaş, 2008).

Değerler, bireylerin ahlaki kararlarını ve eylemlerini yönlendirir. Bir kişinin dürüstlük, adalet veya merhamet gibi değerlere sahip olması, bu değerlere dayalı ahlaki kararlar almasına ve buna uygun davranmasına yol açabilir. Bu bağlamda, değerler, ahlaki yargıların ve davranışların temelini oluşturur (Çetin, 2016). Ahlaki normlar ise, toplumun genel kabul görmüş değerlerine dayanır ve bu değerler, ahlaki yargıların ve kuralların oluşumunda temel bir rol oynar. Ahlak ve değerler arasındaki ilişki, kültürel ve toplumsal bağlamda da önem taşır. Farklı kültürler ve toplumlar, çeşitli değerlere ve ahlaki anlayışlara sahiptir. Bu çeşitlilik, toplumların ahlaki kurallarını ve normlarını şekillendirmede belirleyicidir. Örneğin, bazı toplumlarda bireysel özgürlük ve ifade özgürlüğü önemli değerler olarak görülürken diğer toplumlarda topluluk refahı ve uyum daha fazla vurgulanabilir (Weber, 1993). Değerler ve ahlak arasındaki ilişki, zaman içinde değişebilir ve evrilebilir. Toplumsal değişimler, yeni değerlerin ortaya çıkmasına ve mevcut ahlaki anlayışların yeniden değerlendirilmesine neden olabilir. Örneğin, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, yeni ahlaki sorunları ve değer yargılarını gündeme getirebilir (Lan ve diğerleri, 2008).

Sonuç olarak, değerler ve ahlak arasındaki ilişki, toplum içindeki insan davranışının anlaşılması için önemlidir. Değerler, bireylerin ve toplumların ahlaki yargılarını ve davranışlarını şekillendirirken, ahlaki kurallar ve normlar, toplumun değer yargılarına

dayanarak oluşturulur. Bu etkileşim hem bireysel hem de toplumsal düzeyde sürekli bir dinamizm içinde olup, zamanla değişebilir ve gelişebilir.

### ***Değerler ve Etik***

Değer ile yakın ilişkili olan kavramlardan biri olan etik, geçmiş ve bugüne dair doğru ve yanlış ölçülerinin anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Lamberton & Minor, 1995; Akt., Aydın, 2001). Etik ve ahlak birbirine benzer iki kavramdır. Ancak ahlak davranışları ve bu davranışların sonuçlarını iyi-kötü, doğru-yanlış gibi sınıflandırmaktadır. Etik ise diğer adıyla ahlak felsefesidir. Konusu ahlak olan bir felsefe dalıdır ve ahlak etiğin bir konusudur (Guttek, 2021). Etik kavramı tanımlanırken etik davranışın ne olduğunu belirleyen öğelerin kültür, değer ve norm kavramları olduğu söylenebilir. Etik insanların davranışlarının ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz yapanın ne olduğu ile ilgilenmektedir. Eylemlerin, karar, tutum, düşünce ve tercihlerin değerler ile belirlenip şekillendiği düşünüldüğünde etik ve değer arasındaki ilişki ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2001). İnsanların etik davranışlar göstermesi ya da göstermemesi durumlarının ardında değer sistemlerinin bulunduğu Yılmaz (2008) tarafından ifade edilmektedir.

Değerler, bireylerin dünyayı algılayış biçimini ve etkileşimlerini şekillendirirken, etik normlar bu algıları toplumsal bir çerçevede düzenler. Etiğin, toplumun kabul ettiği ahlaki değerlere dayandığı düşünüldüğünde, bir toplumun etik yapısının, o toplumun değer yargıları ve normlarına göre şekillendiği söylenebilir. Bu nedenle, etik ve değerler arasındaki etkileşim, sadece bireysel davranışları değil, aynı zamanda toplumsal düzeni ve gelişimi de etkiler. Etiğin ve değerlerin bu karşılıklı etkileşimi, bireylerin ve toplumların dönüşümüne katkıda bulunur. Bu da toplumun genel ahlaki gelişiminde ve değişiminde rol oynar. Dolayısıyla, değerler ve etik hem bireylerin kişisel gelişimlerinde hem de toplumların ahlaki yapılarının oluşumunda öneme sahiptir (Kimmel, 1988).



## ***Değerler ve Tutum***

Tutum ve değer kavramları iç içe geçmiş gibi görünen birbiriyle çok yakından ilgisi olan iki kavramdır. Bazen birbirinin yerine kullanılabilir. Tutum, kişinin bir nesne, olay ve diğer kişilerle ilgili sahip olduğu inançlar, duygular ve davranışsal eğilimler olarak ifade edilebilir (Aldag ve Stearns, 1990; Akt., Yılmaz, 2008). Başka bir tanımlamada ise tutum, bireyi tercih edilen bir biçimde davranmaya yönlendiren bir duruma ilişkin inançların kalıcı olarak düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Prentice, 1987). Tutumlar, nesne, insan ya da olaylar hakkında pozitif veya negatif değerlendirme ifadeleridir (Robbins, 1994).

Tutumlar, kültür olgusunun oluşmasındaki öğelerden biridir. Bireylerin olay, durum, etmen vb. ile ilgili duygu ve düşünceleri olarak tanımlanmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1993). İnsanların davranışlarını şekillendiren eğilimler anlamına gelen tutumlar “bir şeyden hoşlanma, kaçınma ya da ona nefret duyma” şeklinde ifade edilir. Bir davranışı kötü olarak kabul etmek ve bunu eylemlerle göstermek bir tutumdur. Değerler, insanların tutumları ve tutumları doğrultusunda gösterdiği davranışların birleşimi sonucu oluşur. Örneğin toplum tarafından kabul edilen “dürüstlük” bir değerdir. Kişinin bu değeri içselleştirerek “yalan söylememeliyim” düşüncesi tutumu ifade eder ve yalan söylememesi davranışı oluşturur (Azjen, 2012).

Tutumlar ile değerlerin birbirleriyle neredeyse örtüşen tanımlamaları bulunsa ve bazı yazarlar tarafından birbiri yerine kullanılsalar da Rokeach (1973) bu iki kavram arasında farklılıklar bulunduğunu savunmaktadır. Bu ayrımın değerlerin tek bir amaca işaret etmesi, tutumların ise birer inanç örgütlenmesi şeklinde olmasından kaynaklandığını söylemektedir. Bu iki kavramı birbirinden ayıran yedi özellik olduğunu ortaya koymuştur:

- Değer tek bir inancı ifade eder. Tutum ise belirli bir nesneye ya da duruma odaklı çeşitli inançları kapsar.
- Tutum bir nesneye ya da duruma odaklanırken, değer nesne ve durumları aşmaktadır.

- Değerler bir standartken tutumlar standart değildir.
- Bir birey istenen davranış tarzları ve varlığın amacı ile ilgili öğrendiği inançlar kadar değerlere sahip olurken, tutumlar bireylerin karşılaştığı belirli nesne veya durumlarla doğrudan ve dolaylı olarak ilgilidir.
- Değerler, insanların kişilik oluşumunda tutumlardan daha merkezi konumdadır. Değerler, bireylerin tutum ve davranışlarının belirleyicisi olarak düşünülebilirler.
- Değerler tutumlardan daha dinamikdir.
- Değerlerin içeriği uyum, bilgi, kendini gerçekleştirme gibi durumlarla doğrudan ilgilidir. Tutum ise bu fonksiyonlarla dolaylı olarak ilgilidir.

Değerlerin tutumlardan daha geniş ve kapsamlı olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2008). Güngör (2010) değerlerin tutumlar için bir rehber rolünde olduğunu söylemektedir. Değerler tutumların içeriğini oluştururlar, ancak bir tutumun oluşmasında tek bir değer değil arka planda var olan bir değerler sistemi yer almaktadır (Şerif, 1985).

### ***Değerler ve Normlar***

Bir toplumda onaylanan/kabul gören ve onaylanmayan/istenmeyen davranış kuralları norm olarak adlandırılmaktadır. Norm ile değer kavramlarının farkı temelde değerlerin daha çok kişisel olması, normların ise toplum genelinde kabul gören davranış kalıplarını ifade ediyor olmasıdır (Frese, 2015). Bireysel ve toplumsal değerler bir araya gelerek normları oluşturur. Normlar, bir toplumun ilke edindiği ve toplumdaki üyelerin davranışlarına yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir (Hansson, 2001). Sosyolojide norm kavramı toplum tarafından ortak bir davranış beklentisi olarak ifade edilmekte ve kültürel açıdan istendik ve uygun davranışlar için kullanılmaktadır. Sosyal norm kavramı ise sosyal hayatta insanların hareketlerinin örgütlendiği kurallar ve otoriteyi belirten standartları ifade eder. Normlar temel olarak davranış kurallarıdır (Otten, 1981). Bir toplumda belirli bir değer sistemi bulunmakta ve normlar da bu değerler eksenindeki doğru-yanlış ve olumlu-olumsuzu belirleyen kurallar anlamına gelmektedir. Her toplumun birbirinden farklı olsa da

normları bulunmaktadır. Olay ve durumların açıklanması ve yorumlanmasında toplumdaki bireylere yol gösteren kurallar norm olarak kabul edilir (Şişman, 1994).

Rokeach (1973) değerler ile normlar arasındaki farklılıkların üç şekilde ortaya çıktığını söylemektedir. Bunların ilki, değerler davranış ve kararlara kaynaklık ederken normların sadece davranış tarzları olmasıdır. İkinci olarak, değerler özellikli durumlarda geçerlidir. Ancak normlar özellikli durumlardaki özellikli davranışlara reçete görevindedir. Sonuncu fark, değerlerin daha fazla öznel ve içsel özellikler taşıırken, normlar üzerinde fikir birliğine varılmış dışsal öğeler olmasıdır. Davranışların normlara dönüşebilmesi için toplumdaki kimseler tarafından ortak olarak uyulan bir davranış olması, bu davranışa toplum tarafından bir değer atfedilmesi ve davranışa aykırı bir durumda toplumun kişiye bir yaptırım gücünün varlığının kabul edilmesi gerekmektedir. Normlar sadece rehberlik etmez, uyulduğu ve norma uygun davranış gösterildiği takdirde ödül, aksi takdirde ise cezaları da içerir (MacDonald ve diğerleri, 2016; Galvan ve diğerleri, 2011).

Değerler ile normlar yakın bir ilişki içinde olsa da değerlerin normlardan daha soyut olduğu söylenebilir. Değerler bir olay, durum, vb. hakkında iyi ya da kötü olduğuna dair fikir veren ideal düşüncelerdir. Bir toplumdaki ulaşılmak istenen ideal ve hedeflerin temelinde değerler bulunmaktadır. Değerler yargılar ve eylemlerin ilham kaynağıdır. Normları değerlerden ayıran şey, değerlerin birincil normların ise ikincil düzeyde olmasıdır. Değerler yaşama normları ile yansır, yani diğer bir deyişle normlar değerleri yaşama aktaran somut kurallardır ve normların oluşumu değerlere dayanmaktadır (Canatan, 2004).

Tüm bu bilgiler ışığında, değerlerin kültür, inanç, ahlak, etik, tutum ve normlar ile sarmal bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Değer, diğer yapılara hem temel olan hem de onlardan da etkilenen ancak diğerlerinden daha soyut olan bir kavramdır. Değerin ne olduğunu ve nasıl oluştuğunu diğer kavramları yadsıyarak açıklayabilmek mümkün değildir.

## **Değer Kuramları ve Sınıflandırmaları**

Sosyal bilimler alanyazınında değerler konusunda farklı kuramlar oluşturulmuş ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu kuramlar ve sınıflandırmalardan, Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Kuramı, Milton Rokeach'in Değer Kuramı, Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Kuramı, Shalom Schwartz'ın Değerler Kuramı ve McDonald ve Gandz'in Örgütsel Değer Sınıflaması aşağıda ele alınmıştır.

### ***Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Kuramı***

Allport, Vernon ve Lindzey'in (1960) gerçekleştirdikleri "Değerler Çalışması" (Study of Values) adlı araştırma, kişisel değerlerin tanımlanması ve ölçülmesi konusunda yapılan ilk önemli adımlardan biri olarak kabul edilir. Bu çalışma, değerler alanında temel bir dönüm noktası oluşturmuş ve bu konunun detaylı incelenmesine öncülük etmiştir (Çekici ve diğerleri, 2018). Allport ve arkadaşları, bu araştırmalarında, 1928'de Alman filozof ve psikolog Eduard Spranger tarafından sunulan düşüncelerden esinlenerek altı farklı değer türünü tanımlamışlardır. "Study of Values" isimli bu çalışma kapsamında, değerler estetik, teorik (veya bilimsel), ekonomik, siyasi, sosyal ve dini kategorilerine ayrılmıştır (Guth ve Tagiuri, 1965; Güngör, 1997, 2010):

**Teorik değerler:** Bilimsel değer olarak da adlandırılan bu değer tipi, gerçeği keşfetmeye ve bilgiye değer veren kişileri ifade eder. Bu bireyler mantıklı, analitik ve objektif düşünme eğilimindedirler. Bu kişiler, nesnelere estetik ya da pratik yönlerine değil, sadece gözlem yaparak ve bu gözlemlerden sonuçlar çıkararak gerçeğe ulaşmayı hedefleyen bir zihinsel süreci tercih ederler. Bu süreç, deneyimsel, eleştirel ve mantıksal bir yaklaşımı gerektirir. Bu nedenle teorik değerlere sahip bireyler genellikle entelektüellerdir ve sıklıkla bilgin veya filozof olarak tanımlanırlar. Ayrıca bu kişilerin hayattaki asıl amacı elde ettikleri bilgiyi düzenlemek ve sistemli hale getirmektir.

**Ekonomik değerler:** Ekonomik değer tipi, pratik ve yararlı yaklaşımlara değer veren kişilerle ilişkilidir. Bu kişiler maddi kazanç ve verimlilik konularına odaklanır. Ekonomik

değerlere öncelik veren kişiler, ürünlerin üretimi, pazarlanması, tüketimi ve ekonomik kaynakların kullanımında verimliliği tercih ederler. Maddi zenginlik elde etmeye odaklanırlar ve iş hayatının her alanında somut sonuçlar almayı hedeflerler. Ekonomik değer, eğer sanatsal faaliyetler ticari bir fayda sağlamazsa estetik değerlerle çelişir. Ekonomik değerlere sahip kişiler diğer insanlarla ilişkilerinde, politik (siyasi) değere öncelik verenler gibi kontrol ve yönlendirme eğiliminde olmak yerine onları maddi olarak geçmeye çalışırlar.

**Estetik değerler:** Estetik değer tipi, güzellik, sanat ve bu unsurlara değer veren kişileri tanımlar. Bu bireyler estetik deneyimleri ve yaratıcılığı önemser. Estetik değerlere öncelik veren kişiler, yaşamlarının her yönünde güzellik, incelik, düzen ve uyumu ararlar. Bu bireyler dünyayı sanatçı bir bakış açısıyla görürler. Her durumdan keyif almayı ve her şeyde güzellik aramayı hedeflerler; sanatın toplumsal bir zorunluluk olduğuna inanırlar.

**Sosyal değerler:** Sosyal değer tipi, insan ilişkilerine ve yardımseverliğe önem veren kişileri ifade eder. Bu kişiler başkalarının refahına odaklanır ve sosyal adalet konularına duyarlıdırlar. Sosyal değere öncelik veren kişiler, insanları sevmeyi ve onlara yardım etmeyi esas alır. Bu bireyler, başkalarına karşı nazik, fedakâr, dostane olmak ve bencillikten kaçınmak için çaba gösterirler. Politik değerlere öncelik verenlerin aksine, insan ilişkilerinde sevgiyi en önemli unsur olarak görürler. Bu değere tam anlamıyla sadık kalanlar, kendi çıkarlarını gözetmeyen ve dini değere önem veren kişilerle benzer özellikler gösterir.

**Politik değerler:** Politik ya da siyasi değer tipi, güç ve etki elde etmeye yönelik değerlere sahip kişilerle ilişkilendirilir. Bir kişinin politik değere öncelik vermesi, güç unsuruna ağırlık verilmesiyle ilgilidir. Bu bireyler, liderlik, kontrol ve siyasi veya toplumsal etki konularına ilgi gösterirler. Siyasi değere öncelik veren bireyler için güç, sadece siyaset alanında değil, yaşamın her yönünde önemli bir faktördür. Bu kişiler, siyaset ve benzeri alanlarda liderlik ve güçlü olma arzusu içinde olurlar; güç kazanmayı, bu gücü başkaları üzerinde kullanmayı ve onları yönlendirmeyi tercih ederler.

**Dini değerler:** Dini değer tipi, manevi veya dini inanç ve uygulamalara özel bir önem veren kişileri tanımlar. Bu bireyler, inançlarının rehberliğinde yaşamaya ve maneviyata

değer verir. Bu kişilerin zihinsel yapıları, sürekli olarak en yüksek ve tatmin edici değerlere ulaşmayı hedefler. Mistik bir bakış açısına sahip bu bireyler, evreni bir bütün olarak algılamaya çalışır ve kendileri ile evren arasında anlamlı, mistik bir bağ kurmayı ister. Bu kişiler her olayın ilahi bir yönü olduğuna inanır. Daha derin bir mistisizm seviyesine ulaşmış olanlar ise daha yüksek bir gerçeklikle bütünleşmek adına dünyevi zevklerden ve hazlardan vazgeçme eğilimi gösterirler.

Bu araştırmadaki altı değer türündeki her bireysel değer, insanların davranışlarını şekillendirerek performansa çevirmeyi amaçladıkları, gelecekte gerçekleştirilmesi hedeflenen bir aktivite türü olarak kabul edilmektedir (Bolat, 2016). Allport, Vernon ve Lindzey'in değerler teorisi, kişilerin değer seçimlerinin, aslında onların hayatlarını ideal bir şekilde nasıl yaşamak istediklerine dair önemli bilgiler aktardığı için önem taşımaktadır.

### ***Rokeach'in Değer Kuramı***

Rokeach'in bu kuramı 1970'lerde geliştirilmiştir ve 1973 yılında "The Nature of Human Values" adlı eseriyle tanımlanmıştır. Bu teori, kişisel ve toplumsal dinamikler arasındaki karmaşık ilişkiyi vurgulamaktadır. Rokeach'in bakış açısına göre, değerler ne tamamen durağan ne de tamamen değişkendir. Bunun yerine, her zaman bir denge noktası arayışı vardır. Bu denge, bireyin sürekli değişen çevresine ve deneyimlerine uyum sağlamasını, aynı zamanda kişiliğinin temel öğelerinin sürekliliğini korumasını sağlar (Çalışkur ve Aslan, 2013). Rokeach'in (1973) yapmış olduğu değer sınıflandırması Tablo 1'deki gibidir.

### **Tablo 1**

#### ***Rokeach'in Değer Kuramı (1973)***

Amaçsal Değerler		Araçsal Değerler	
Rahat bir hayat	İç huzuru	Hırslı/istekli	Hayal gücü kuvvetli
Heyecanlı bir hayat	Gerçek sevgi	Ufku geniş olma	Bağımsız
Başarma hissi	Ulusal güvenlik	Kabiliyetli	Entelektüel

Barış içinde bir dünya	Zevk	Neşeli	Mantıklı
Güzellikler dünyası	Kurtuluş	Temiz	Sevecen
Eşitlik	Özsaygı	Cesaretli	İtaatkâr
Aile güvenliği	Sosyal tanınma	Affedici	Kibar
Özgürlük	Gerçek dostluk	Yardımsever	Sorumlu
Mutluluk	Bilgelik	Dürüst	Öz kontrol

Rokeach, değerleri amaçsal ve araçsal olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırmıştır. Rokeach'e göre amaçsal değerler, bireylerin ulaşmayı hedeflediği sonuçları temsil eder. Genellikle yaşamın amacı veya son hedefi olarak görülürler. Araçsal değerler ise amaçsal değerlere ulaşmak için benimsenen davranışlar ve niteliklerdir (Braithwaite & Law, 1985). Başka bir ifadeyle, amaçsal değerler, kişisel veya toplumsal hedeflere yönelik olabilir. Örneğin; iç huzuru kişinin kendine yönelik hedefidir. Ulusal güvenlik hedefi ise toplum yararına olan toplum merkezli bir hedef olarak kabul edilmektedir (Güngör, 2010). Öğrenilen değerlerin sürdürülmesi, Rokeach'e göre, bireylerin önceki deneyimlerine ve mevcut değerler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Bireylerin karşılaştıkları yeni durumlar ve bilgiler ışığında değerlerini yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Bu süreçte bazı değerler güçlenebilir veya zayıflayabilir. Bazı yanlış veya zararlı kabul edilen değerler değiştirilebilir (Çalışkur ve Aslan, 2013).

Rokeach'in değer kuramı, bireylerin değerlerini nasıl hem koruyup hem geliştirdiklerinin açıklanmasına ve bireysel ve toplumsal değişim arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu durum, değerlerin hem kişisel kimliğin temel bir parçası olduğunu hem de örgütlerin sürekli değişen yapısı içinde dinamik bir rol oynadığını göstermektedir (Tuulik ve diğerleri, 2016).

### ***Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı***

Geert Hofstede'nin değer kuramı, kültürel boyutlara ve bunların işyeri davranışların üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Hofstede, IBM şirketinde çalışırken gerçekleştirdiği

geniş çaplı bir araştırmanın temelinde bu kuramı geliştirmiştir. Bu kuram, farklı kültürlerin temel değer yargılarını ve bu değerlerin iş dünyasındaki etkileşimlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Hofstede'nin kuramındaki ana kültürel boyutlar şunlardır (Hofstede, 1998):

**Güç mesafesi:** Bir toplumun güç dağılımındaki eşitsizliklere ne derece hoşgörü gösterdiğini ifade eder. Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda otorite daha çok kabul edilirken, düşük güç mesafesi toplumlarda daha demokratik ilişkiler tercih edilir.

**Bireycilik ve toplulukçuluk:** Bireycilik, kişisel hedeflerin ve bağımsızlığın vurgulandığı; toplulukçuluk ise grubun hedefleri ve dayanışmasının ön planda olduğu toplumlara tanımlar.

**Erkeklik ve dişilik:** Erkeklik, rekabetçi, başarı odaklı ve materyal kazançları vurgulayan toplumlar için kullanılmıştır. Dişilik ise ilişkilere, iş birliğine ve yaşam kalitesine odaklanan toplumlara ifade eder.

**Belirsizlikten kaçınma:** Toplamların belirsizliğe ne kadar dayanıklılık gösterebildiğini ifade eder. Yüksek belirsizlikten kaçınma; kuralların ve net düzenlemelerin tercih edildiği toplumlara işaret etmektedir. Düşük belirsizlikten kaçınma ise toplumdaki daha rahat ve esnek yapıları gösterir.

**Uzun ve kısa vadeli yönelim:** Uzun vadeli yönelim, geleceğe yönelik planlama ve ertelemeye vurgu yapar. Kısa vadeli yönelim geçmiş ve şimdiki zamanla daha fazla ilişkilidir.

**Hedonizm (Zevk ilkesi):** Hedonizm, toplumların zevk ve eğlenceye ne derece önem verdiğini ifade eder.

### ***Schwartz'ın Değerler Kuramı***

Schwartz, Rokeach tarafından oluşturulan amaçsal ve araçsal değerler üzerinde çalışmalar yapmış ve bu değerlerden yola çıkarak 56 değer belirlemiştir. Schwartz oluşturmuş olduğu "Schwartz Değer Envanteri"nde değerleri on farklı kategori altında sınıflandırmaktadır. Bu değerler; güç, başarı, hazcılık, uyarım, özyönelim, evrenselcilik, iyilikseverlik, geleneksellik, uyuma ve güvenlidir (Schwartz, 1994). Her değer grubunun



içinde bu gruba ait olduğu kabul edilen değerler yer almaktadır. Bu değer grupları, gruba ilişkin açıklama ve grubu oluşturan değerler aşağıdaki gibidir (Schwartz, 1992; 1994):

**Güç değer grubu:** Sosyal statü, prestij, kontrol veya üstünlük elde etme arzusu ifade etmektedir. Sosyal güç, otorite ve zenginlik bu değer grubunda yer almaktadır.

**Başarı değer grubu:** Kişisel başarı ve yetkinlik gösterme arzusu anlamına gelmektedir. Başarılı olmak, yetenekli olmak, etkili olmak ve kendi kendine yeterlilik değerleri bu kapsamdadır.

**Hedonizm değer grubu:** Zevk ve duysal tatmin arayışıdır. Bu değerler, yaşamın keyfini çıkarma ve zevk almayı içerir. Zevk almak ve yaşamı keyifle yaşamak olarak iki değer ifadesi bu değer grubunda ele alınmıştır.

**Uyarılma değer grubu:** Heyecan, yenilik ve değişiklik arzusu ile ilgili değerlere sahip olmayı ifade eder. Macera, çeşitlilik ve cesaret bu gruba dahildir. Heyecanlı bir yaşam ve yenilikçi bir yaşam değerleri bu kapsamda sayılmaktadır.

**Öz yönelim değer grubu:** Bağımsız düşünme ve eylemde bulunma arzusuna sahip olmayı ifade eder. Bu grup, özgürlük, yaratıcılık ve keşfetmeyi içerir. Bu grupta sayılan değerler; yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, meraklı olma ve kendini seçmedir.

**Evrensellik ya da evrenselcilik değer grubu:** Doğayı, tüm insanları ve dünyayı anlama ve koruma arzusu anlamına gelmektedir. Bu gruptaki değerler, sosyal adalet, çevre bilinci, eşitlik ve barışı içerir. Değer ifadeleri; anlayış, eşitlik, dünya barışı, sosyal adalet, ekoloji, dünya güzelliği, birlik ve bilge olmadır.

**Yardımseverlik değer grubu:** Kişisel ilişkilerde nazik ve yardımsever olma isteğini ifade etmektedir. Bu grup, sevgi, dürüstlük ve sadakati içerir. Bu grupta yer alan altı değer; yardımsever olma, dürüst olma, sadık olma, sorumlu olma, sevgi dolu olma ve affedici olmadır.

**Geleneksellik değer grubu:** Kültürel veya dini geleneklere saygı, bağlılık ve kabul anlamına gelen değer grubudur. Bu değerler, dini inanç, aile değerleri ve alçakgönüllülüğü

içerir. Alçakgönüllülük, maneviyat, geleneklere saygı gösterme, kabullenme, itaatkarlık, temizlik değerleri bu kapsamdadır.

Uyumluluk değer grubu: Sosyal düzen, uyum ve çatışmadan kaçınma isteğini ifade eder. Bu grup, saygı, sorumluluk ve nezaket ile ilişkilidir. Bu kapsamdaki değerler saygılı olmak, sorumluluk almak, hoşgörülü olmak ve uyumlu olmaktır.

Güvenlik değer grubu: Güvenlik, istikrar ve koruma arzusudur. Bu grupta aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, sağlık, temiz bir çevre, istikrar, iş güvenliği, gelenekselcilik, uyum, sosyal onay, korunma, huzur, aileye bağlılık ve sosyal tanınma değerleri yer almaktadır.

### ***McDonald ve Gandz'in Örgütsel Değer Sınıflaması***

McDonald ve Gandz (1991) değerleri örgütsel düzeyde ele almışlardır. Bu araştırmacılara göre değerler bir örgütteki kültürün ölçülebilir bir ögesidir. Bu kapsamda yaptıkları çalışmalarda 21 değer boyutu ortaya çıkarmışlardır (McDonald & Gandz, 1991; 1992). Ekledikleri üç değer ile toplamda 24 örgütsel değer belirlemişlerdir. Bu değerleri dört boyutta toplayarak Tablo 2'de verilen örgütsel değer sınıflamasını oluşturmuşlardır. Bu araştırmacılara göre bu değerler tüm örgütlerde farklı derecelerde de olsa mevcuttur. Hangi değerlerin daha öne çıktığına bağlı olarak örgütler birbirlerinden farklılaşmaktadır.

**Tablo 2**

#### ***McDonald ve Gandz'in Örgütsel Değer Sınıflaması (1992)***

Boyutlar	Örgütsel Değerler	Modern örgütler için paylaşılan değerler
Değişim Değer	Denemeye açıklık	Problem çözmede deneme yanılma yaklaşımını kullanma
	Yönelimi	Kişisel gelişim, öğrenme ve ilerlemeyi sağlama
	Otonomi	Bağımsız ve davranışlarda özgür olma (hareket serbestliği)

	Uyum (sağlama)	Yeni koşullara tepki vermede esnek olabilme (yeni durumlar karşısında değişebilme)
	Yaratıcılık	Yeni fikirler geliştirme ve yenilikçi yaklaşımlar uygulama
İlişki Değer Yönelimi	Açıklık	Tartışmalarda açık, samimi, dobra olma (dürüst olma)
	Açık görüşlülük	Farklı bakış açıları ve görüşleri kabul edebilme
	Adil olma (Doğruluk)	Liyakate bağlı hareket etme ve adil davranma
	Ahlaki tutarlılık (Bütünlük)	Onurlu olma ve etik ilkeleri takip etme
	Bağışlayıcı olma	Hataları anlayışla karşılama ve affedici olma
	Düşüncelilik (Saygı)	Şefkatli, nazik ve düşünceli olma
	İş birliği (Katılım)	Başkalarıyla iş birliği içinde uyumlu çalışma
	Neşe (Mizah)	Endişesiz olma ve eğlenceli ortam yaratma
	Nezaket	Bireysel itibara (kişilik onuruna) saygı duyma ve kibar olma
	Sosyal Eşitlik	Herkese eşit yaklaşma, statü farklılıklarından kaçınma
Statüko Değer Yönelimi	Düzenlilik	Tertipli, düzenli, iyi örgütlenmiş (organizma) olma
	İtaat	Talimatları izleme, kurallara, emirlere uyma
	Ekonomi (İktisadilik)	Harcamalarda dikkatli ve tutumlu davranma
	Formallik	Gelenekleri sürdürme, formaliteye bağlı olma, açık törenler ve gelenekler oluşturma
	Mantık(lı olma)	Gerçekler hakkında mantıklı ve rasyonel düşünme, gerçekçi olma
	Tedbirlilik (Dikkatli olma)	Risklere maruz kalmayı en aza indirme ve dikkatli olma

	Gayret (Çalışkanlık)	Sonuca ulaşmak için sıkı ve çok çalışma
Görev Değer Yönelimi	Girişim (Öncelik)	Tereddüt etmeden (korkmadan) sorumluluk alabilme ve fırsatlar yakalama
	Hırslılık	Hedeflere ulaşmada güçlü bir şekilde hırslı ve istekli olma

Bu araştırmanın veri toplama araçları hazırlanırken McDonald ve Gandz'in (1992) örgütsel değer sınıflamasındaki değer ifadeleri kaynak alınmıştır.

Değerlerin sınıflandırılması konusunda araştırmacılar tarafından çeşitli yaklaşımlar kullanılmıştır. Bu çeşitlilik, araştırmacıların farklı temel dayanak noktalarını kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Her araştırmacının benimsediği yaklaşım, onların değerleri nasıl sınıflandırdıklarını açıklamaktadır. Bu farklı değer sınıflamalarının detaylı bir şekilde incelenmesi, değerlerin okullarla olan ilişkisinin daha açık bir şekilde anlaşılması için önem taşımaktadır. Böylece, değerlerin okul ortamına nasıl uyarlandığının ve öğrencilerin gelişimine nasıl katkıda bulunabileceğinin daha iyi kavranmasına yardımcı olacaktır.

### **Örgütsel Değerler**

Değer konusu daha çok birey ve toplumları ilgilendiriyor gibi görünse de insanların var olduğu her ortamda olduğu gibi örgüt yapıları için de oldukça önem taşımaktadır. Örgütler yalnızca fiziksel yapılardan oluşmadıkları ve en önemli unsurları çalışanlar olduğu için bireylerin sahip oldukları değerler örgüte de yansımaktadır. (Meglino & Ravlin, 1998). Çünkü çalışanlar örgütte sadece fiziki varlıklarıyla bulunmazlar. Her birinin sahip olduğu farklı kişilik özellikleri, bilgi, beceri, düşünce değerlerini de örgüte taşıması kaçınılmazdır. Değerler kişisel düzeyde insanların eylemlerini şekillendirirken, örgütsel düzeyde de bir örgüt kültürü ortaya çıkmakta ve var olan kültürü de değiştirmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011). Değerler örgüt yapısını etkilemekte, örgütün hedeflerine yön vermektedir. Örgütsel açıdan değerler beraber çalışma kültürünün gözlemlenebilir bir yapısı olarak

kavramlaştırılmıştır (Terzi, 2000). Örgütlerin temelinde inançlar bulunmaktadır ve bu inançlar çalışmalar, işlerin yapılma yolları, çabalar hakkında yönlendiricidirler. Eğer bu inançlar daha kalıcı uygulamalara dönüşürlerse örgütsel değer olarak kabul edilirler (Kang ve diğerleri, 2020). Örgütsel değerler bir örgütün varlığını sürdürmesi için teşvik edicidir. Örgütteki işgörenlerin düşünceleri, hisleri, karar ve değerlendirmeleri örgütün değerlerinden etkilenir ve bu değerler doğrultusunda evrilir (Mumford ve diğerleri, 2003). Değerler örgüt kültürünün oluşumunda ve kültürün devamını sağlamada destekleyici ve tamamlayıcı roldedir. Çalışanların eylemlerinin, örgütte alınan kararların olumlu ya da olumsuz olduğunu değerler belirler (Bourne & Jenkins, 2013). Pang (1996) de benzer bir görüşü paylaşarak örgütsel değerlerin örgüt kültürünün davranışa dökülmüş şekli olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin misyon ve vizyonları da örgütsel değerlerin bir yansımasıdır. Değerler ile misyon ve vizyonda ifade edilen amaçlar birbiriyle örtüşmelidir. Örgütsel değerlerin ortak olarak paylaşılması örgütlere güçlü bir kültür oluşumu, çalışanlar arasında koordinasyon, örgütün veriminin artışı ve kar olarak etki etmektedir. Üyeler arasında koordinasyon oluşması örgütün amaçlarına daha kolay ulaşmasında da önemli bir etkidir. Ayrıca örgütsel değerlerin bir işlevi de işgörenlerin örgütteki eylemlerini değerlendirme kriteri olarak kullanılabilmesidir. Bireylerin davranışları eğer örgütsel değerlere uygun değilse, diğer üyelerce tasvip edilmez, böylece çalışanların örgütsel değerlere aykırı davranışları olmasının önüne geçilebilir.

Pang'a göre (1996), örgütlerin çalışma alanlarına göre değişebilmekle birlikte bazı ortak örgütsel değerler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Başarıya ulaşma isteği
- Çalışkan olma
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güven duyma ve güvenilir olma
- Saygı

- Beraber çalışma/takım çalışması
- Risk alabilme
- Kendini geliştirme

Çalışanların örgütteki rolleri, yaşanan durumlar ve diğer kişiler hakkındaki yargıları örgütsel değerleri oluşturmaktadır. Örgütsel değerler, bir örgütün kimliği gibidir. Bu değerler ile örgüt kendi içinde bir bütünlük içindeyken, diğer örgütlerden de ayrılmaktadır. Yöneticilerin eylemlerine, çalışanların görev bilinçlerine, örgüte bağlılık ve aidiyet duygularına yön veren örgütsel değerlerdir. Örgütlerin hedefleri ile hedeflere ulaşmak için belirlenen ilkeler de değerleri dayanak almaktadır (Hultman, 2005). Prati vd. (2009), yöneticilerin örgütü yönetirken sahip olduğu değerlerin örgütü etkisi altına aldığını ifade etmektedir. Örneğin, daha çok sosyal değerleri benimsemiş bir yöneticinin yönetim biçimi ile finansal değerleri temel alan bir yöneticinin örgütlerinde odaklanılan olgular, işleyiş ve amaçlar farklı olacaktır. İlk durumda örgütteki çalışma ortamı, çalışanların psikolojik durum ve iş tatmini gibi konular daha çok önemseniirken, ikinci durumda örgütün büyümesi, ekonomik konular, vb. daha ön planda olmaktadır.

Örgüt üyeleri açısından örgütsel değerlerin işlevi, kendilerine ortak bir yön vermesi, örgüt içindeki davranışlarında çalışanlara kılavuz görevi görmesidir. Çalışanlar tarafından paylaşılan örgütsel değerler örgüt hayatını açıklayan yapı taşları olarak kabul edilebilir. Örgütte hangi değerler baskınsa örgütün kimliği de bu değerleri yansıtacaktır. Örgütün var oluşunu sürdürebilmesi için kültür ve değerden kopuk olmaması gereklidir (Gregory ve diğerleri, 2009). Buna göre örgütün ortak değerleri, işgörenleri etrafında birleştirerek örgütün devam ve kararlılığını sağlamaktadır.

Örgütlerde işgörenlerin seçimi, değer çatışmaları yaşanmaması için önemli bir husustur. Bu sebeple işe alım sırasında kişilerin "değer profili" çıkarılarak örgütsel değerler ile uyumlu olup olmadığı değerlendirilebilir. Oluşturulan bu değer profilleri ile örgütsel değerlerin kesişim noktaları ile örtüşmeyen değerler belirlenerek olası çatışmalar

öngörülebilir ve önlenebilir. Örgüt yöneticileri de işgörenlerin değer profillerinden haberdar olurlar ise örgüt amaçlarına yönelik çalışmaları için kendilerini teşvik edebilirler. Örgütlerde hem işe alım süreçlerinde hem de çalışmakta olan personelin örgütsel değerlere bağlı kalmalarının devamlı olması için yöneticilerin değerleri sürekli şekilde aktarmaları gerekmektedir. Örgütte çalışanlar da zaman içinde örgütsel değerleri kendi kişisel değerleriyle harmanlayarak yeni bir değer sistemi ortaya çıkarırlar. Bu sistemde birey ve örgütün değerleri beraber var olduğu için örgüt için daha çok çaba gösterirler (Vurgun ve Öztop, 2011).

Bir örgütte ortak örgütsel değerlerin olmayışı ise, her bir mensubun örgüt içinde farklı değerlere sahip olması bir kaos ortamı oluşturarak örgütte karmaşıklık ve ikililiğe neden olur. Örgütsel değerler, bireysel değerlerin kişinin hedeflerine ve davranışlarına etki etmesi gibi örgütün hedef, strateji ve politikalarına rehberlik yapar (Sağnak, 2005a, 2005b).

### **Örgütsel Değer Biçimleri**

Örgütsel değer biçimleri, bir örgütün kültürünü ve etik yapısını şekillendiren temel unsurlardan biri olarak kabul edilebilir. Örgütsel değer biçimleri benimsenen örgütsel değerler, atfedilen örgütsel değerler, paylaşılan örgütsel değerler ve hedeflenen örgütsel değerler olarak dört biçimde incelenebilir (Bourne ve diğerleri, 2019).

### ***Benimsenen Örgütsel Değerler***

Bir örgütteki üst düzey yöneticilerin sözlü ya da yazılı beyanları ile resmî belgeler aracılığıyla onayladıkları değerlerin örgütsel değerleri temsil ettiği varsayılmaktadır (Bourne & Jenkins, 2013). Örgütsel değerler Bansal (2003)'a göre örgütün üst yönetim ekibi tarafından belirlenmektedir ve kurumsal belgelerde açıkça ifade edilen değerlerdir. Benzer şekilde Narayan Pant & Lachman (1998) da örgütün değerlerinin üst yönetimdekilerin değerleri ile aynı olduğunu kabul etmektedirler. Ancak Kabanoff vd. (1995) farklı bir bakış açısıyla bu değerleri örgütlerde "benimsenen" değerler olarak adlandırmışlardır. Örgütsel değerlerin örgütün yöneticileri tarafından benimsenmiş olan değerlerle eş tutulması

yadırganmayabilir. Bu kabulün bazı sebepleri olduğu söylenebilir; ilk olarak, yöneticiler değerleri örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla yönetim faaliyetlerini düzenlerken örgütteki davranışları sosyal kontrol yoluyla şekillendirmek için kullanabilmektedirler (Argandona, 2003). İkinci olarak, bir örgütün lideri olarak kabul edilen kişilerin sahip olduğu değerlerin örgütlerdeki diğer üyelerin değerlerinden fazla etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Agle ve diğerleri, 1999; Hage & Dewar, 1973). Hambrick & Mason (1984) da üst kademeler teorisi adını verdikleri teorilerinde bir örgütteki değerlerin aslında yöneticilerin bilişsel tarzları ve önyargılarının örgüte bir yansıması olduğu ifade etmiştir.

Örgütsel değerlerin örgüt yöneticilerinin değerleri olduğu kabulüne karşıt görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşü paylaşmayanlara göre, yöneticiler karar alırken ve yönetsel uygulamalarda olması gerektiğine inandıkları değerleri benimsemiş olsalar da bu değerlerin mutlaka örgütsel değerlere eşit olduğu anlamına gelmeyebilir. Hofstede (1998) başlangıçta kurucular tarafından oluşturulan ve daha sonra üst düzey yöneticiler tarafından değiştirilen örgütsel uygulamaların, “üye olarak kalmak istiyorlarsa uygulamaları takip etmek zorunda olan, ancak değerleri benimsemek zorunda olmayan” örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gerekmeyen değerlere dayandığını savunmaktadır. Benimsenen örgütsel değerlerin, bir örgütün yöneticilerinin sahip oldukları değerleri örgütteki diğer üyelerin bireysel değerlerini geri planda bırakacak şekilde empoze etmesiyle oluşturulduğu varsayılmaktadır. Benimsenen değerlerin örgütlerde önemli bir ağırlığa sahip olduğunu kabul edilse de benimsenen değerler ile örgütsel değerlerin tamamen aynı olduğu söylenemez (Bourne ve diğerleri, 2019; Kabanoff ve diğerleri, 1995).

### ***Atfedilen Örgütsel Değerler***

Atfedilen örgütsel değerler, benimsenen örgütsel değerlerden farklı olarak bir örgütün üyelerinin örgütte var olduğunu düşündükleri değerlerdir (Bourne & Jenkins, 2013). Başka bir ifadeyle bir örgütün değerleri, üyelerinin o örgüte atfettiği değerler anlamına gelmektedir (Balazs, 1990). Bu konuda çalışan araştırmacılar kişi-örgüt uyumunu değerlendirirken değerleri bir değişken olarak kullandıklarında genellikle atfedilen örgütsel



değerleri baz almaktadır (Kristof, 1996). Örgütsel değerler, atfedilen değerler perspektifinden bakıldığında bir örgütte alınan kararların altında yatan değerler olarak tanımlanmaktadır. Atfedilen değerler, bir örgütün üyeleri tarafından dışarıdan algılanan ve örgütün karakteristiği olarak tanınan değerlerdir. Bu değerler, üyelerin örgütle özdeşleşmesine rağmen, mutlaka paylaşıldıkları anlamına gelmez. Benimsenen değerler ile atfedilen değerler arasında ise bir paralellik bazı durumlarda görülebilir ancak bu iki değer formunun örtüşmediği durumlar da bulunmaktadır. Atfedilen örgütsel değerler örgütte alınan kararların altındaki temeli oluşturduğu için, örgütte benimsenen ancak uygulanmayan değerlerden farklılık göstermektedir. Atfedilen değerler, tekrarlanan kalıplara dayanır ve bu yüzden tarihsel olarak eylemler ve kararlar üzerinde etkili olabilir (Bourne ve diğerleri, 2019). Üyeler, bu değerleri paylaşmak zorunda kalmadan, kolaylıkla üzerinde anlaşabilirler; çünkü Kristof'un (1996) belirttiği gibi bu değerler, bireylerin kişisel değerleri ile aynı olmayabilir.

Alanyazında atfedilen değerler ile örgütsel değerlerin aslında örgüt için aynı anlama geldiğini ifade eden savlar da bulunmaktadır. Ancak, atfedilen değerlerle ilgili eleştiriler de mevcuttur. Örneğin, Greenwood ve Hinings (1988) bu değerlerin değişen bir çevreye uyum sağlayan bir örgütü artık yansıtmayabileceğini ve geleceğe dair hedefleri göstermeyebileceğini ifade eder. Suchman (1995) ise, atfedilen değerlerin meşruiyet yönetiminde liderliğin rolünü göz ardı ettiğini belirtir (Akt., Bourne ve diğerleri, 2019). Bu bakış açılarına göre, atfedilen değerler bir kurumun geçmişini temsil eder, ancak genellikle geleceğe yönelik istekleri veya niyetleri içermemektedir.

### ***Paylaşılan Örgütsel Değerler***

Bir örgütte üyelerce paylaşılan değerler, verimli ve samimi iş ilişkileri kurmanın temelini oluşturmaktadır. Liderler çok sayıdaki bileşenlerin çeşitliliğini dikkate almakla birlikte, örgütlerinde herkes tarafından paylaşılan ortak değerlerini de oluşturmaya çalışırlar. Paylaşılan değerler örgütte uzlaşmayı sağlayacak zemin oluştururlar (Crane ve diğerleri, 2014). Bir örgütte değerlerin paylaşılması örgütte uzlaşmayı sağlamaktadır (Erdem, 2007).

Ancak yöneticiler, örgütteki herkesin her konuda aynı fikirde olmasını sağlamaya çalışmazlar. Çünkü bu hedef gerçekçi değildir, hatta imkansızdır. Bu durum istedik de değildir. Herkesin aynı şekilde düşünüyor olması örgütteki çeşitliliğin avantajlarını ortadan kaldırır. Ancak kararlar alıp harekete geçebilmek için de çalışanların ortak bir anlayış temeline sahip olması gerekir. Çünkü temel değerler üzerindeki anlaşmazlıklar devam ederse, örgütte yoğun çatışma, yanlış beklentiler ve azalan verim ile karşılaşmak kaçınılmaz hale gelmektedir (Kouzes & Posner, 2007).

### ***Hedeflenen Örgütsel Değerler***

Bourne & Jenkins'e (2013) göre dördüncü örgütsel değer biçimi çalışanların örgütte olması gerektiğine inandığı değerleri ifade eden "hedeflenen örgütsel değerler"dir. Sosyal yaşamdaki değişen eğilimler, bireysel değerlerde değişikliklere yol açabilir ve bu da örgüt üyelerinin hedef değerlerine yansiyabilir. Posner (2010) Amerikalı yöneticilerin önceliklerindeki değerleri araştırmış ve otuz yıl boyunca benlikten daha toplum merkezli değerlere doğru kademeli bir kayma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hedeflenen değerler, sosyal yaşam dışında grup üyelerinin mesleki değerlerindeki farklılıklarla da ilişkili olabilmektedir. Yani farklı meslek gruplarındaki kişilerin değerleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca, bir örgütün hedef değerlerine ilişkin inançlardaki değişimler, örgütteki bazı kimselerin değişikliklere diğerlerinden daha erken olacak şekilde maruz kalmalarından kaynaklanabilir (Oliver, 1992). Hedeflenen örgütsel değerlerin oluşması ve değişmesi örgütte yeni işe alımlar, birleşmeler ve yeni paydaş etkisiyle örgütün büyümesi yoluyla da meydana gelmektedir. Atfedilen değerler örgüt üyelerinin mevcut tercihlere ilişkin anlayışını temsil ederken, hedeflenen değerler gelecekte ne olması gerektiğine ilişkin fikirleri temsil eder ve bu nedenle geleneksellikten uzaklaşmayı işaret edebilir. Hedeflenen değerlerin yeri üyeler düzeyindedir. Benimsenen değerlerin aksine, üst düzey yöneticiler tarafından onaylanmaları gerekmez ve örgütün herhangi bir yerinden ortaya çıkabilirler. Paylaşılan değerler ile hedeflenen değerler benzerlikler taşısa da hedeflenen değerlerin bir örgütte "ne olduğundan ziyade ne olması gerektiği"ne vurgu yapması bakımından

paylaşılan değerlerden farklılık göstermektedir (Bourne & Jenkins, 2013). Özetle, örgütler sosyal varlıklar olarak gelecekte hayatta kalmaya yönelik bir amaç taşırlar. Hedeflenen değerler, sahip olunan bu niyetlerin temsilleridir ve bu nedenle örgütsel değerlerin önemli bir bileşenini oluştururlar, ancak benimsenen değerlerle hedeflenen değerler ortaya çıkış düzeyi olarak hedeflenen değerlerin örgüt mensuplarından kaynak almaları sebebiyle ayrılmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel değer biçimlerinin her biri örgüt değerlerini açıklamada kısmi bir kapsama sahip olduğu ve hiçbirinin tek başına yapıyı tam olarak temsil etmediği söylenebilir.

### **Eğitim Yönetiminde Değerler**

Eğitim yönetimi alanında değer konusunun yakın zamana kadar geri planda kaldığı söylenebilir. Bu durum eğitim yönetimi alanında pozitivist bakış açısının baskın olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar daha çok teoriler üzerindedir ve örgüt kültürü ve değerler dikkate alınmamaktadır. 1900'lü yıllardan itibaren bilim alanında pozitivist paradigmaya eleştiriler yönlendirilmesiyle beraber değer konusuna değinilmeye başlanmıştır (Begley & Leonard, 1999). Pozitivist bakış açısı bilgiyi gerçek, teori ve rasyonellik bağlamında ele almakta, değerleri, uygulamayı ve sağduyuyu bu bağlamdan ayırmakta, yok saymaktadır. Bilime bakış açısının bu şekilde evrilmesinden sonra örgütlerin aslında mensubu oldukları toplumdaki ve onun kültüründen ayrılarak ele alınmasının uygun olmadığı görüşü güç kazanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2007). Bu görüşte olan araştırmacıların bazıları Foster, Greenfield ve Bates'tir. Bu yazarlar eğitim yönetimini kültürel açıdan da analiz etmek gerektiğini söylemektedirler. Çünkü ancak bu durumda örgütsel dinamikler daha iyi anlaşılacaktır. Ayrıca, kültürü korumak, dönüştürebilmek ve yeniden üretmek gibi süreçlerde en etkin rolü eğitim örgütleri oynamaktadır. Bates'e (2001) göre eğitim uygulamalarının temel kaynağı olan kültürü dikkate almayan eğitim kuramları aslında gerçek anlamda bir eğitim yönetimi kuramı olarak görülemez.

Eğitim yönetimi alanında değerlerin önemini vurgulayan bu yeni bakış açısı, eğitim kurumlarının sadece bilgi aktarım merkezleri olmadığını, aynı zamanda toplumsal değerlerin, inançların ve kültürel normların korunması, dönüştürülmesi ve yayılmasında rol oynadığını göstermektedir (Richmon, 2004). Bu yaklaşım, öğrenme süreçlerini ve eğitim yönetimini, daha geniş bir toplumsal ve kültürel bağlam içerisinde ele alır. Bu çerçevede, eğitim yöneticileri ve öğretmenler öğrencilerin akademik gelişimlerini sağlamanın yanı sıra, onların toplumsal sorumluluk bilinci, etik değerler ve kültürel çeşitliliğe saygı gibi alanlarda da gelişmelerini desteklemekle yükümlüdür (Jimerson ve diğerleri, 2021; Soda, 2023). Dolayısıyla, eğitim yönetimi uygulamaları, bu rolü yansıtacak şekilde yeniden yapılandırılmalı ve eğitim politikaları, öğrencilerin sadece zihinsel kapasitelerini değil, aynı zamanda karakterlerini ve sosyal becerilerini de geliştirmeyi hedeflemelidir. Bu, eğitim yöneticilerinin, ğretim programlarını ve okul politikalarını, toplumsal değerlerle uyumlu hale getirmeleri ve öğrencilerin bu değerleri içselleştirmelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirmeleri anlamına gelir. Bu yöndeki uygulamalar, eğitim sisteminin sadece bilgi aktarımıyla sınırlı kalmayıp öğrencilerin bütünsel gelişimini ve toplumla etkileşimlerini de kapsayacak şekilde genişlemesine olanak tanımaktadır.

### **Okullarda rgtsel Değerler**

Değerler, insanların yaşamının her safhasındaki eylemlerinde etkisi bulunan olgulardır. İnsanların, toplumların, örgütlerin kendi değer sistemleri olduğu gibi insanlardan oluşan okul örgütünün de kendi değerleri bulunmaktadır. Bu değerler zamanla oluşur ve şekillenir. Okullardaki iřęörenlerin paylaştıkları değerler, okula bağlılık hissini doğurarak olumlu bir iletişim atmosferi oluşurmaktadır (Ekmekyapar, 2013). Örgütteki güçlü değerler ve güçlü bir örgüt kültürü, örgütün etkililiği artırmaktadır (elik, 2000).

Okulların da güçlü bir okul kültürü yaratabilmeleri paydaşlar tarafından ortak amaçların ve değerlerin paylaşılarak, iş birliği içinde, beraber öğrenmeye açık olunması gerekmektedir. Ancak bu şekilde güçlü bir kültür ve etkili bir okul yaratılabilir (Ayık ve Ada,

2009). Beraber çalışma, paydaşların başarı beklentilerinin yüksek olması, güven, yönetsel desteğin sağlanması, kararların sorun çözmeye yönelik olması, şeffaflık, iletişime açıklık gibi değerlerin etkili okullarda bulunduğu gözlenmektedir (Çelik, 2000).

Okulların başarı örgütleri olabilmeleri için, uyum önemli yere sahiptir. Daha açık bir ifadeyle örgüt kültürü oluşturan ve kültür tarafından desteklenen değerler, okuldaki işgörenlerin kişisel değerleriyle uyum içinde olmalıdır. Çünkü kişilerin değerleri örgüt içindeki kararlarını ve eylemlerini etkilemektedir. Okullarda örgütsel değerler ile bireysel değerlerin örtüşmesi istenen bir durumdur. Bu durum sağlandığında okul örgütü daha etkili hale gelecektir (Çavdar, 2009).

Okullardaki değerlerin işgörenlerin seçimi, karar alınma süreçleri, ödüllendirme veya cezalandırma sistemleri, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesindeki kriterler, insan ilişkileri, iletişim, iş birliği, liderlik ve çatışma çözümü gibi konularda etkisini gösterdiği söylenebilir. Ayrıca okulların en önemli işlevlerinden biri değerleri öğrencilere aktarıyor olması, okul yöneticilerinin okulda istenen değerleri oluşturması ve okulu bu değerlerle yaşatmasının önemini ortaya koymaktadır. Kısaca, okul yöneticilerinin aynı zamanda çok iyi değer yöneticisi konumunda olmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2006).

Değerlerin konu aldığı durumlar toplum için önemli sayılan her şey olabilir. Toplumun değerleri bireylerin kişilik oluşumunu, tercih ve eğilimlerini de şekillendirmektedir. Toplumun değerleri, okullar aracılığıyla öğrencilere aktararak onların kişilik gelişimine de etki etmektedir. Öğrencilerin kişilik gelişimlerinde değerler merkezi bir yerdedir. "Duyuşsal ve davranışsal bilgi bileşenleri"nden oluşan değerler öğrencilerin eylemlerine yön veren ve rehberlik eden bir konumdadır. Okullardaki değerlerin toplum değerlerini yansıtıyor olması, öğrencilerin de sosyalleşerek toplumun bir parçası haline gelmesi için destekleyicidir. Okullar değer kazandırmada, öğrenci için aileden sonra gelen en önemli ve etkili ortamlardır (Gezer-Şen, 2018).

Okullar aslında küçük ölçekte toplumlardır, yani toplum hayatının bir kesiti ya da modeli olarak düşünülebilir. Toplumdaki değerler okuldaki değerlere yansımaktadır.

Okullarda değerlerin aktarılması öğrencilerin gerçek yaşamda, toplum içinde başarılı ve uyumlu bireyler olabilmeleri içindir. Eğitim sistemiyle ve okullar aracılığı ile kazandırılmak istenen değerlerin o toplumun kültürüne ayna tuttuğu söylenebilir (Roy, 2003; Gezer-Şen, 2018).

### **Okul Yöneticilerinin Değerleri**

Değerler, yöneticiler için örgütün paylaşılan vizyon ve misyon değerlerinin geliştirilmesinde, amacın belirlenmesinde ve daha iyi liderlik edebilmelerinde yardımcı olan bir araç konumundadır. Yöneticilerin artan deneyimi, uzmanlaşması ve daha fazla sorumluluk gerektiren görevlerde bulunmalarıyla değerlere duyulan ihtiyacı ve değerlerin önemi artmaktadır (Law, ve diğerleri, 2003). Yöneticilerin kendi değerleri ile örgütlerinin değerleri arasında uyum yakalamaları beklenir. Yöneticiler, örgütlerde değerleri yaşatan, diğer çalışanlara benimseten ve yeni değerler oluşmasında öncü olan kişi rolündedir (Yavuz ve diğerleri, 2015). Tanıt (2007), eğitim yöneticilerinin değerlerinin işlev ve önemini şu şekilde belirtmektedir:

- Eğitim stratejilerinin oluşturulması ve öğretim programları ile aktarılması,
- Okullarındaki eğitim personellerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- Okulun maddi ve beşerî kaynaklarının verimli şekilde kullanılması,
- Olumlu bir okul kültürünün inşası,
- Okulu etkin bir örgüt haline getirmede yol gösterici olma eğitim yöneticilerinin değerlerinin okullardaki işleyişe etki etme biçimleri olarak sayılabilir.

Okul yöneticileri, örgütteki karar verme görevindeki başkışilerdir ve karar verme aşamasında kendi değer yargılarından yararlandıkları için etik çelişkiler ile karşı karşıya kalabilirler. Bu çelişkilerin üstesinden gelmek için yöneticilerin etik ilkelere sahip olmaları beklenir. Çünkü bu çelişkiler değerlerle karmaşık bir bağlantı içinde olup kişisel çabalarla üstesinden gelinebilmektedir (Gardiner & Tenuto, 2015). Bu yüzden yöneticilerin kendi bireysel değerlerinden arınması gerektiğini savunan görüşler olsa da yöneticilerin insanı

insan yapan duygu ve değerlerden bağımsız olamayacağı söylenerek eleştirilmişlerdir. Ancak yöneticilerin yalnızca kendi değerlerinin etkisi altında kalma durumlarının önüne geçmek için örgütlerde belirli ilkeler olması gerekmektedir. Böylece örgüt içinde yöneticinin değerlerinin diğer kişilere birebir aktarılması ve bir anlamda yasaya dönüşmesinin önüne geçilebilir ve yönetici de daha nesnel bir tutuma sahip olabilir (Tanıt, 2007). Bu bağlamda, okullarda yönetici ve öğretmenlerin sahip olması beklenen etik ilkeler oluşturulmalıdır. Bu ilkeler oluşturulurken eğitimciler, felsefe alanındaki uzmanlar, aileler, bilim insanları gibi değerlerin şekillendiği yapılardan oluşan komisyonlar belirlenmelidir. Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye için bu konuda merkez teşkilatı olarak bu amaca yönelik hareket etmekte ve kendisine bağlı yurt genelindeki tüm okullar bir kültür ve değer organizasyonu olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden okulların hangi değerleri benimseyeceği hakkında en büyük pay eğitim yöneticilerindedir. Çünkü eğitim yöneticilerinin değerleri okulun yönetim şeklini, örgütsel yapıyı ve işleyişi etkilemektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin sahip olması istenen değerlerin belirlenmesiyle yönetici ve öğretmenler arasında doğabilecek çatışmaların da önüne geçilebilir (Erçetin, 2001; Akt., Tanıt, 2007). Okul yöneticilerinin mesleki etik ilkeleri doğrultusunda, dürüst, objektif, liyakat sahibi, adaletli, okul personelini önemseyen kimseler olması gibi genel prensiplere sahip olması beklenmektedir (Howe & Kaufman, 1983; Akt., Tanıt, 2007).

Okul kültürü de okul müdürleri ve öğretmenlerin davranışlarında ortak nokta sağlayan başlıca unsurdur. Okuldaki tüm paydaşların ortak değerler etrafında toplanması, okulda herkesi birleştiren ve kapsayan ortak bir okul kültürünün varlığı ile mümkündür (Cafoğlu, 1995). Okul kültürü ise okuldaki yöneticinin, öğretmenlerin, öğrencilerin, diğer personelin ve velilerin arasındaki iletişimden doğar. Ancak bu öğelerden en önemlisi öğretmenler tarafından da okul kültürünün resmi temsilcisi olarak kabul gören okul müdürleridir (İbicioğlu, 1999; Çelik, 2000). Şimşek (2003) de okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul kültürü ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ifade etmektedir. Okul müdürünün okuldaki eğitim işinden birinci derecede sorumlu olan kişi olması, öğrencilere

değer ve doğru davranışlar edindirmeyi hedefleyen bir yapının yetkilisi olması ve okulun tüm paydaşları için bir otorite olarak idol rolünde olması okul müdürünün okula yansıttığı örgütsel değerlerin önemini ortaya koymaktadır (Pehlivan, 1998; Şahin-Fırat, 2010).

Okul müdürlerinin sahip oldukları değerler ve bu değerlerin temel alındığı yönetsel uygulamalar öğretmenlerin ve örgütün verimini artırmakta, öğretmenlerin motivasyonunu yükseltmekte, öğretmenlerin değer ve saygı gördüklerine dair inançlarını pekiştirmektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Yavuz, Dilmaç ve Derinbay'ın (2015) bildirdiğine göre hem okul müdürünün hem de öğretmenlerin paylaştığı okul değerleri okuldaki eğitim politikalarının belirlenerek öğretim programlarıyla öğrencilere aktarılması, okul personelinin seçiminde ve değerlendirilmesinde dayanak noktası olması, okul kaynaklarının ekonomik kullanılması ve okulun etkililiği için önem teşkil etmektedir.



## **İlgili Araştırmalar**

Bu kısımda eğitim örgütlerinde örgütsel değerler ile ilgili hazırlanmış yurtiçi ve yurtdışı yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

### ***Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar***

Altınok (2019) örgütsel değerlerin örgüt iklimine nasıl etki ettiğini bazı değişkenlere göre incelediği araştırmasında ilkokul ve ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin görüşlerini belirlemiştir. 422 öğretmen ile yürütölen çalışmada nicel yöntem ve tarama modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel değere dair algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değer puan ortalamalarında cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışılan okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Branş değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel değerlere ait görüşleri arasında fark yaratmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değer puanları ile örgüt iklimi alt boyutları puanları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgüt ikliminin alt boyutlarından olan destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı puanları ile örgütsel değer puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aslanargun (2012) okul müdürlerinin yönetimde sahip olması gereken değerleri ortaya çıkarmayı amaçladığı makalesinde nitel araştırma deseniyle 19 müdürle odak grup görüşmesi yürütmüş ve elde ettiği verileri tümevarımsal içerik analizi yöntemi ile analiz etmiştir. Araştırmaya dahil edilen müdürlere göre, müdürlerin sahip olması gereken ortak değerler adalet, güven, okul kuralları ve çalışkanlıktır. Araştırmanın bir sonucu da okul müdürlerinin bakış açılarının Bakanlık düzenlemelerinden etkilenmesi sebebiyle çalışma sonucunda ne özgün ne de evrensel fikirler ortaya koyulabilmiş olmasıdır.

2010 yılında hazırlanmış “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değer Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde İzmir ilindeki resmi ilköğretim okullarının yönetici ve öğretmenlerinin değer algılarını cinsiyet, medeni hal, görev, branş, kıdem ve sendika üyelik durumu, üye olunan sendika, yerleşim yeri, mezun

oldukları okul, yönetici eğitimi alma durumu, okullarının örgüt sağlığına ilişkin algıları değişkenlerine göre incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda 417 öğretmen ve 42 yöneticiden “Portre Değerler Anketi” kullanılarak veri toplanmıştır. Sonuç olarak güvenlik alt boyutunda cinsiyet ve görev; evrenselcilik alt boyutunda medeni durum; başarı alt boyutunda cinsiyet ve sendika üyeliği; geleneksellik alt boyutunda cinsiyet, medeni durum, kıdem, sendika üyeliği ve görev; hazcılık alt boyutunda da cinsiyet, kıdem ve ikamet yeri; özyönelim alt boyutunda alınan yöneticilik eğitimi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir (Aşkan, 2010).

“Okul Yöneticilerinin Değerlerinin Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Pendik İlçesi Örneği” isimli yüksek lisans tezinde okul yöneticilerinin değerleri bazı demografik değişkenlere göre incelenmiştir. Pendik ilçesindeki 90 devlet okulunun yöneticisi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Tarama yöntemiyle yürütülen araştırmada okul yöneticilerinin genel değer yargılarının yüksek olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin; öğretmen ve öğrencilere karşı yardımsever, saygı gösteren, özdenetimi yüksek olan bireylerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır (Bitiren, 2015).

Bulut (2020) öğretmen ve veli görüşleri doğrultusunda okul değerlerini belirleyebilmeyi amaçladığı yüksek lisans tez çalışmasında 35 öğretmen, 30 yönetici ve 33 veli ile görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışma grubunda üç farklı kademedeki (ilkokul, ortaokul ve lise) sosyoekonomik düzeyleri birbirinden farklı 27 okul bulunmaktadır. Araştırma nitel yöntemle ve çoklu durum yaklaşımı ile desenlenmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin okullarda en hâkim olarak buldukları değerlerin saygı, sevgi, vatanseverlik ve yardımlaşma olduğu; öğretmenler tarafından okullarında hâkim olduğu düşünülen değerlerin dürüstlük ve sorumluluk olduğu; velilere göre ise okullarda saygı ve çalışkanlık değerinin hâkim olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Lise öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerleri arasındaki uyum durumlarını inceleyen Eşberk Başyayla (2016) hazırladığı yüksek lisans tezinde 355 lise öğretmeniyle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Nicel yöntemle yürütülen araştırmada lise öğretmenlerinin

bireysel değerleri ile çalıştıkları örgüte yönelik örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya vd. (2017) lise öğrencilerinin değer yönelimlerini çeşitli değişkenler açısından inceledikleri bir çalışma yapmışlardır. 1692 lise öğrencisiyle gerçekleştirilen araştırmada "Portre Değerler Anketi" kullanılmıştır. Öğrencilerin en çok önem attıkları ilk üç değer sırasıyla öz yönelim, yardımseverlik ve evrensellik olduğu; en az önemsenen değer ise uyma olduğu belirlenmiştir.

Kayan (2015) tarafından yapılan bir araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel ve bireysel değerlerine dair uyum algıları incelenmiştir. Tarama modelindeki araştırmada sınıf öğretmenlerinin örgütsel ve bireysel değerlere verdikleri önem sıralamaları incelenmiştir. 550 ilköğretmeniyle yürütülen çalışmada sınıf öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değer algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerleri sıralandığında önem sırasına göre güven, empati ve saygı değerleri ilk üç sırada yer alırken en az önem verilen değerler katılım, risk alma ve hassasiyet değerleri olmuştur.

Ortaöğretim okul yöneticilerinin değerlerle yönetime dair algılarının ne olduğunu belirlemeyi amaçlayan Kılıç (2012), bu amaca yönelik olarak bir yüksek lisans tezi hazırlamıştır. Nitel yöntemle yürütülmüş olan çalışmaya 44 okul yöneticisi dahil edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak okul yöneticilerinin değerlerle yönetimi nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerine göre değerlerle yönetim okullar aracılığıyla değer aktarımı yapmak ve kişilik oluşturmak için okullarda bir amaç, hem de bu amaca ulaştıracak bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca, yöneticiler tarafından değerlerle yönetim, toplumsal, milli ve manevi değerlerin yönetim sürecinde öncelikli olarak vurgulanması olarak anlaşılmaktadır. Araştırmanın bir diğer sonucu da yöneticilerin etkili iletişim kurmalarının ve değerlerin benimsenmesinin değerlerle yönetimin sağlanması için bir gereklilik olduğudur.

“Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler (Sakarya İli Örneği)” isimli yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında var olan örgütsel değerleri, okuldaki değerler, öğretmenlerin değerleri ve yöneticilerin değerleri boyutlarıyla ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bahsedilen her bir boyutta; cinsiyet, görev, görev yapılan okulun türü, yaş, eğitim durumu, örgütsel değerlere ilişkin hizmet içi eğitim alma durumu ve branş değişkenleri ile ilgili anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma Sakarya ilinde toplam 394 ilköğretim okulu müdürü ve öğretmeni ile yürütülmüştür. Okulun genel değerleri alt boyutunda önem derecesine göre ilk 3 değer; “öğrenci güvenliğine önem verme”, “yasalara uygun çerçevede özgür ortam” ve “iletişim kurma”; öğretmenlerin değerleri alt boyutunda “ayrımcılık yapmama”, “dürüstlük” ve “saygınlık”; yöneticilerin değerleri alt boyutunda ise “yöneticiler çevre ile iyi ilişkiler kurmayı önemser”, “öğretmenlerin hatalarında cezalandırma yerine önce iletişim ile sorunu çözmeye çabalar” ve “tüm öğrencilerin öğrenebilmesi için öğrenme-öğretme ortamının oluşturulmasında gerekli çabayı gösterir” değerleridir (Lalek, 2007).

Özdemir ve Sezgin (2011) öğretmen adaylarının bireysel ve örgütsel değerler ile öğrencilerde görmek istedikleri değerlere ilişkin önem sırası algılarını ve önem sıraları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 455 eğitim fakültesi dördüncü sınıf öğrencisinden “Değer Sıralama Ölçeği” ile elde edilen veriler analiz edildiğinde öğretmen adaylarının dürüstlük, saygı ve güven gibi değerleri daha öncelikli algıladıkları görülmüştür. Risk, katılım ve iş birliği değerleri ise son sıralarda yer almıştır.

Polat (2012) “Farklılıkların Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler” isimli makale çalışmasında okul yöneticilerinin görüşlerine göre okullardaki personel farklılıklarının etkili şekilde yönetimi için paylaşılması gereken örgütsel değerleri belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma nitel yöntemle ve fenomenoloji deseniyle yürütülmüştür. Araştırmada Kocaeli ilçesinde farklı okul düzeylerinde en az iki yıldır aynı okulda bulunmakta olan 17 okul yöneticisi amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenerek kendilerinden yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizi betimsel ve kategorik analizdir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri okuldaki tüm üyelerce paylaşıldığı düşündükleri

27 örgütsel değeri vurgulamışlardır. Okul müdürlerinin belirttiği örgütsel değerler en çoktan en aza doğru sıralandığında ilk beş değer yeniliğe açıklık/kendini geliştirme, demokratik tutum, adil olma, farklılıklara saygı ve insana değer vermedir. En az önemsenen beş örgütsel değer ise arkadaşlık, evrensellik, iyimserlik, özgürlük/bağımsızlık ve yardım/paylaşmadır.

“İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları” başlıklı makalede Sağnak (2005) ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel değerlere ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 63 yönetici, 505 öğretmen katılmıştır. Araştırmacı verileri toplarken McDonald ve Gandz tarafından 1993 yılında oluşturulan 24 değer boyutunun yer aldığı öncelik sırasına koyma ve dereceleme ölçeği olarak kullanılabilen değerler listesini kullanmıştır. Öncelik sırasına koyma yöntemi kullanılarak öğretmen ve yöneticilerin değerleri ölçülmüş ve sonuç olarak yönetici ve öğretmenlerin bazı değerlerine ilişkin algıları arasında farklar bulunmuştur. Yöneticilerin algılarına göre açık görüşlülük, açıklık, adil olma, ahlaki tutarlılık, sosyal eşitlik ile yaratıcılık değerleri öğretmenlerin algılarına göre daha önceliklidir. Denemeye açıklık, düzenlilik, formallik, itaat, tedbirlilik değerlerine dair öğretmen algılarının ise yönetici algılarına göre daha öncelikli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre önemsenen ilk üç değer açık görüşlülük, adil olmak ve ahlaki tutarlılık olarak bulunurken yönetici algılarına göre ilk üç örgütsel değer adil olma, ahlaki tutarlılık ve açık görüşlülüktür.

Uncu (2008) “Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Değer Yönelimlerinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinde toplamda 465 öğretmen ve okul yöneticisiyle tarama modelinde bir araştırma yürütmüştür. Verilerin toplanmasında “Schwartz Değerler Ölçeği” kullanılmış ve araştırma sonucunda katılımcılar tarafından en çok önemsenen örgütsel değer “evrensellik”, en az önemsenen değer ise “güç” olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değerlerin bazı değişkenlere göre farklılaşma durumunu belirlemek için yapılan analizler sonucunda ise cinsiyet değişkeninde kadınlar lehine, yaş değişkeninde 31-35 yaş grubu lehine, medeni durum değişkeninde evliler lehine,

unvan değişkeninde yöneticiler lehine, branş değişkeninde sınıf öğretmenleri lehine, çalışılan okul türü değişkeninde özel okulda çalışanların lehine anlamlı farklar olduğu ortaya çıkarılmıştır.

“İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim ile İlgili Görüşleri” başlıklı doktora tezinden üretilmiş makalesinde Yılmaz (2007), Türkiye’nin tüm coğrafi bölgelerinden 21 il merkezindeki 407 okul yöneticisi ve 712 öğretmene ulaşarak okulların değerlere göre yönetilme durumlarını incelemiştir. Ulaşılan sonuçlara göre öğretmenler de yöneticiler de okulların değerlere göre yönetildiğini düşünmekle beraber öğretmenlerin görüşleri “çok” derecesinde iken okul yöneticileri okulları “tamamen” değerlere göre yönettikleri görüşüne sahiptir. Öğretmenler en çok “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz” maddesine katılım göstermişlerdir. Okul yöneticilerinin ise en çok katıldığı madde “İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm” maddesi olmuştur.

#### ***Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar***

Arney (2007) bir örgütün yapısı ile o örgütün üyesi olan bireylerin sahip olduğu örgütsel değerler arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik olan doktora tezi kapsamındaki araştırmasında örgütsel değerlerin “en azından kısmen” örgütlerin yapısına bağlı olduğunu göstermeyi amaçlamıştır. Bir kurumun kültürünün parçası olan değerler, etik dışı olanı anlamak için bir araç olarak incelenmiştir. Bu ilişkiyi test etmek amacıyla, dokuz kurumun yapısı ve değerleri çapraz vaka analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgüt yapısı ile örgüt kültürünün bir parçası olan örtük değerler arasında bir ilişki olduğu teorisini desteklemektedir.

Branson vd. (2015) “Okul Müdürlerinin Bireysel Değerleri ve Bunların Öğrenci Davranışlarındaki Yansıması: Pakistan’da Bir Araştırma” isimli makalede okul müdürlerinin bireysel değerlerinin öğrenci davranışlarında nasıl ortaya çıktığını incelemişlerdir. Bu amaçla Pakistan’ın bir bölgesinden belirlenen 6 okul seçilmiştir. Araştırma bir vaka araştırması olarak desenlenmiş ve 6 okul müdürü ile bireysel olarak ve bu okulların her birinde 8’er öğrenciden oluşan odak gruplar ile yarı yapılandırılmış görüşme formları

kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda iki önemli bulguya ulaşılmıştır. İlki; okulda bireysel ve örgütsel değerler ile okuldaki davranışlar arasında bir uyumun olması gerektiğidir. İkinci olarak özellikle müdürlerin değerlerinin ve davranışlarının arasındaki uyumun tutarlı olmasının okulun genelinde faydalı bir disiplin iklimi yaratmada bir mihenk taşı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Finegan, 2000 yılında yayınladığı “Bireysel ve Örgütsel Değerlerin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi” isimli makalesinde bir petrokimya şirketindeki 300 katılımcıyla bireysel ve örgütsel değerler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Katılımcılardan McDonald ve Gandz tarafından oluşturulmuş ve 24 değeri içeren ölçek 7’li Likert tipi bir ölçek şeklinde uygulanmış ve değerleri kendileri ve örgüt için ne kadar önemli gördüklerine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Sonuç olarak çalışanlar için bireysel değerlerden nezaket, saygı, iş birliği, adalet, bağışlayıcılık ve ahlaki bütünlük değerlerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Örgütsel değerlerden gelişim, inisiyatif, yaratıcılık ve açıklık değerlerinin var olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Finegan, 2000).

Pang, 1996 yılında yayınlanan makalesinde okullarda benimsenen yönetim uygulamalarına ilişkin örgütsel değerleri analiz etmeyi ve bu değerlerin okul çıktıları üzerindeki etkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda okulların örgütsel değerlerini bürokratik ve kültürel bağlantı boyutlarında değerlendirmeyi ve öğretmenlerin okul yaşamına ilişkin duyguları ile öğretmenler üzerindeki etkiyi ortaya koyabilmek hedeflenmiştir. Araştırmanın verileri Hong Kong’da bulunan ortaöğretim okullarındaki 101 öğretmenden “Okul Değerleri Envanteri” kullanılarak elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak ortaya çıkarılan modele göre iki temel faktör ortaya çıkarılmıştır. Bu faktörlerin bürokratik bağlantı ve kültürel bağlantı olarak doğrulandığı ifade edilmiştir. Bürokratik bağın üç göstergesi; resmiyet/kontrol, bürokratik rasyonalite ve başarı odaklılık iken kültürel bağlantının dört göstergesi; katılım/iş birliği, meslektaşlık, başarı odaklılık ve bürokratik rasyonalite olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda

oluşturulan model, okul değerleri ve öğretmenlerin duyguları arasındaki ilişkideki toplam varyansın %63'ünü açıkladığı ortaya çıkarılmıştır (Pang, 1996).

Pellechia (2018) hazırlamış olduğu doktora tezinde okul müdürlerinin etik karar verme süreçlerinde kişisel ve örgütsel değerleri ile bunların etkisini ve uyumunu araştırmıştır. Araştırmacı bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşmeler ile 12 katılımcının kişisel ve okul değerlerini, uyum ve uyumsuzluk alanlarını, uyumsuzluğu çözme yöntemlerini, değerlerin uyumlaştırılması sürecini ve okul kültürünün etkisini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin değerlerinin aidiyet, misyon, kimlik, odak, topluluk ve inanç temalarında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Müdürler ayrıca bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun işi nasıl daha tatmin edici ve kolay hale getirdiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların bireysel değerlere güçlü bir şekilde sahip oldukları ve bu değerlere karşılık veren bir iş ortamına ihtiyaç duydukları ve bu ortamda başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

“Okul Kültürleri: Örgütsel Değer Yönelimi ve Bağlılık” isimli makalede Shaw ve Reyes (1992) ilköğretim ve lise öğretmenlerinin bağlılıkları ve örgütsel değer yönelimleri incelemiştir. Çalışmanın bulgularını yorumlamak için Shein'in örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Çalışmada kesitsel bir tasarım kullanılmış ve veri toplamak için anketlerden yararlanılmıştır. Sonuçlar, örgütsel değer yöneliminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile nasıl ilişkili olduğuna dair ilköğretim okulları ve liseler arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Shockness (2021) algılanan örgütsel değerler ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma yürütmüştür. Kâr amacı gütmeyen kurum çalışanlarının benimsedikleri örgütsel değerler ve duygusal bağlılığa ilişkin algılarını ölçen bir ölçek 111 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırma sonucunda analiz edilen değer boyutlarında değer uyumu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.



Sousa ve Porto (2016) iş değerlerinin örgütsel değer tercihini öngörebileceğine dair hipotezlerini test etmek için 254 Brezilyalı lisans öğrencisiyle bir çalışma yürütmüşlerdir. Schwartz'ın "Örgütsel Değerler Ölçeği" ve öğrencilere uyarlanmış "İş Değerleri Ölçeği" aracılığıyla toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizleriyle demografik değişkenler kontrol altına alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre iş değerleri ve örgütsel değerler mantıksal olarak bağlantılı bulunmuştur. Ayrıca iş değerleri ve tercih edilen örgütsel değerler, birey-örgüt uyumu çalışmalarının yürütülmesi için yeterli korelasyona sahiptir.

Teclé (2020) "Bireysel Değerler ile Örgütsel Değerler Arasındaki Değer Uyumunun Çalışan Performansını Öngörmedeki Rolünün İncelenmesi" isimli doktora tezinde çalışan değerleri, örgütsel değerler ve benimsenen değerler araştırılmıştır. Bu değerlerin her biri, değer uyumu ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için kullanılmıştır. Araştırma 2 kurumda yürütülmüş olup katılımcı sayısı toplam 514 çalışandır. Ölçme aracı olarak çalışan değerlerini ve yönetici değerlerini değerlendirmek için "Hogan Günü, Değer ve Tercih Envanteri" kullanılmıştır. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgular, bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışan performansındaki varyansın bir kısmını açıklayabildiğini, ancak bu sonuçların kullanılan örneklem genelinde tutarlı olmadığını göstermektedir.

## Bölüm 3

### Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın türü, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri toplama süreci, geçerlik ve güvenilirlik ve verilerin analizi ile bilgiler sunulmuştur.

#### Araştırmanın Türü

Bu araştırma ile ortaöğretim okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin okul toplumuna yansımalarının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacına ve problemine yönelik olarak nitel araştırma yöntemi ve fenomenoloji (olgubilim) deseni benimsenmiştir.

Nitel araştırma, kişilerin ve grupların deneyimlerini anlamaya yönelik sosyal bilimlerde kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (Ersoy, 2019). Creswell'e (2014) göre nitel yöntemler, katılımcıların bakış açılarını, kültürlerini ve sosyal bağlarını anlamak için onlarla derinlemesine etkileşim kurmayı sağlamaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2016) nitel araştırmanın, bireylerin yaşadıkları sosyal gerçeklikleri doğal ortamlarında keşfetmeye dayandığını belirtirler. Kvale ve Brinkmann (2009), nitel görüşmelerin, araştırmacının katılımcılarla kişisel bir ilişki kurarak onların dünyasına girmesini sağladığını ve böylece katılımcıların deneyimlerinin derinlemesine anlaşılmasına olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Patton (2015) ise gerçekliğin çok katmanlı ve karmaşık olmasının bir sonucu olarak araştırmacının veri toplama ve analiz süreçlerinde esnek davranabildiğini ifade eder. Bu sebeplerle araştırmanın problemi ve alt problemlerine uygun olarak bu çalışmanın nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yürütülmesinin uygun olduğu söylenebilir.

Fenomenoloji (olgubilim) deseni, araştırmacıların insanların deneyimlerini ve bu deneyimlerin anlamını keşfetmelerine imkân sağlar (Moustakas, 1994). Bu desende bireylerin dünyayı nasıl algıladıkları ve deneyimledikleriyle ilgili derinlemesine anlayışlar elde edilmesi hedeflenmektedir. Creswell ve Poth (2018) fenomenolojik araştırmayı bireylerin ortak deneyimlerinin özünü anlamak için bireysel anlatıların ve açıklamaların

incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu araştırma deseninde araştırmacı belirli bir fenomeni (olguyu) deneyimleyen insanların yaşadıklarıyla ilgili veriler toplar ve yaptığı analizler sonucunda bu veriler arasındaki ortak temaları belirlemeye çalışır (Creswell, 2014). Bu araştırmadaki fenomen örgütsel değerlerdir. Araştırmacı, katılımcıların bu fenomene ilişkin deneyimleri nasıl yaşadığını ve anlamlandırdığını keşfetmeyi amaçlamaktadır.

### **Araştırmanın alışma Grubu**

Araştırmanın alışma grubu okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler olmak üzere üç farklı gruptan oluşmaktadır.

#### ***Okul Yöneticileri***

Araştırma kapsamındaki birinci katılımcı grup, ortaöğretim kurumlarında müdür olarak görev yapmakta olan okul yöneticileridir. Araştırmaya katılan okul yöneticileri Balıkesir ili merkez ilçeleri (Altıeylül ve Karesi) sınırları içerisinde bulunan toplam 33 resmi devlet lisesinde en az iki yıldır aynı okulda müdürlük görevlerine devam etmekte olan 15 okul müdürüdür. Okul müdürleri araştırmaya dahil edilirken amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme, kartopu örnekleme ve maksimum çeşitlilik teknikleri tercih edilmiştir.

Ölçüt olarak “son iki yıldır aynı okulda yöneticilik görevine devam ediyor olma” kriteri belirlenmiştir. Bu durumun sebebi okul müdürlerinin buldukları okulun yapısını, öğretmenleri, öğrencileri ve okuldaki işleyişi tahlil edebilecek ve bunlara etki edebilecek kadar okulda zaman geçirmiş olmasının araştırmanın konusu için önemli olmasıdır. Kartopu örnekleme tekniğinden de araştırmaya katılan okul müdürlerinin birbirini tanıyor olması sebebiyle araştırmacının zengin veri elde edebileceği kişilere ulaşabilmesi için yararlanılmıştır. Böylece hem iki yıl deneyim ölçütüne uyan hem de araştırmaya zengin veri sağlayabilecek okul müdürlerine daha kolaylıkla ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların araştırmaya dahil edilme sürecinde çalışma grubunun çeşitliliğini sağlamak da hedeflenmiş

ve maksimum çeşitlilik tekniğine de uygun hareket edilmiştir. Çalışma grubuna seçilen okul yöneticilerinin cinsiyet, öğretmenlik mesleğindeki kıdem, okul yöneticiliğindeki kıdem ve lisansüstü eğitim alma durumları çeşitlilik kaynakları olarak değerlendirilmiştir. Çalışma grubundaki okul müdürlerinin demografik özellikleri Tablo 3'te yer almaktadır. Okul müdürlerinin isimleri yerine "okul müdürü" ifadesinin kısaltması olan "OM" harfleri yanına sıra numarası eklenerek "OM1, OM2, ..., OM15" olarak kodlanmıştır ve katılımcıların cinsiyetleri ile eğitim durumları gizlenerek Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3**

*Okul Yöneticilerine Ait Demografik Bilgiler*

Katılımcıya Atanan Kod	Çalıştığı Okul Türü	Mezun Olunan Fakülte Türü	Mesleki Deneyim (yıl)	Yöneticilik Deneyimi (yıl)	Görüşme Süresi (dk)
OM1	Anadolu Lisesi	İlahiyat	30	12	35 dakika
OM2	Anadolu Lisesi	Eğitim	17	15	38 dakika
OM3	Anadolu Lisesi	Eğitim	25	20	38 dakika
OM4	Anadolu Lisesi	İlahiyat	28	25	58 dakika
OM5	Anadolu Lisesi	Eğitim	32	7	66 dakika
OM6	Mes ve Tek. Anadolu Lisesi	Eğitim	27	11	42 dakika
OM7	Mes ve Tek. Anadolu Lisesi	Eğitim	41	11	54 dakika
OM8	Anadolu Lisesi	Eğitim	23	13	48 dakika
OM9	Anadolu İmam Hatip Lisesi	İlahiyat	20	4	54 dakika
OM10	Anadolu Lisesi	Eğitim	26	5	35 dakika
OM11	Anadolu Lisesi	Eğitim	21	6	40 dakika
OM12	Anadolu Lisesi	Eğitim	16	8	36 dakika
OM13	Anadolu Lisesi	Eğitim	10	5	35 dakika

OM14	Mes ve Tek. Anadolu Lisesi	Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	14	4	35 dakika
OM15	Anadolu İmam Hatip Lisesi	İlahiyat	9	3	30 dakika

Tablo 3 incelendiğinde çalışmaya 10 Anadolu Lisesi müdürü, üç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi müdürü ve iki Anadolu İmam Hatip Lisesi müdürü dahil olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin toplam mesleki deneyimleri dokuz ile 41 yıl arasında değişmektedir. Toplam yöneticilik yıllarına göre en tecrübeli okul müdürünün 25 yıl, en az yöneticilik deneyimi olan okul müdürünün ise üç yıl okul yöneticiliği deneyimi bulunmaktadır. Okul müdürlerinden 10'u eğitim fakültesi mezunu, dördü ilahiyat fakültesi mezunu ve biri de beden eğitimi ve spor yüksekokulu mezunudur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin altısı kadın, dokuzu erkektir ve sekiz okul müdürü bir yüksek lisans programını tamamlamış ya da programa hali hazırda devam etmektedirler.

### **Öğretmenler**

Araştırma kapsamında görüşmeler yapılan ikinci grup resmi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler Balıkesir ili merkez ilçeleri (Altıeylül ve Karesi) sınırları içerisinde bulunan toplam 33 resmi devlet lisesinde en az iki yıldır aynı okulda çalışan 20 öğretmendir. Öğretmenlerin seçiminde de okul müdürlerinde olduğu gibi amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme teknikleri tercih edilmiştir. "En az son iki yıldır aynı okulda görevine devam ediyor olma ve aynı okul müdürüyle çalışma" kriteri belirlenmiştir. Bu ölçüt ile hem okulu hem de okul müdürünü tanıyor olan öğretmenlere ulaşmak hedeflenmiştir. Kartopu örnekleme tekniği ile öğretmenlerin diğer öğretmenlerle olan iletişim açısından yararlanılarak araştırmaya katılmaya istekli ve uygun kişilere ulaşılmıştır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 4'te yer almaktadır. Öğretmenlerin isimleri gizlenerek kendilerine "Öğretmen" isminin kısaltması olarak "Ö1, Ö2, ..., Ö20" kod adları verilmiştir.

**Tablo 4***Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler*

Kod adı	K/E	Branş	Çalıştığı Okul	Mesleki	Okuldaki	Yöneticiyle	Görüşme
			Türü (Lise)	Deneyim (yıl)	Deneyim (yıl)	Çalışma (yıl)	Süresi (dk)
Ö1	Kadın	Psk. Dan.	Anadolu	7	5	5	35 dakika
Ö2	Kadın	İngilizce	Anadolu	9	3	3	24 dakika
Ö3	Kadın	İngilizce	Anadolu	11	2	2	25 dakika
Ö4	Kadın	Psk. Dan.	Mes. ve Tek. Anadolu	20	5	5	40 dakika
Ö5	Erkek	İngilizce	Anadolu İmam Hatip	8	2	2	45 dakika
Ö6	Kadın	Tarih	Anadolu	12	5	3	42 dakika
Ö7	Erkek	Edebiyat	Anadolu	18	10	3	45 dakika
Ö8	Kadın	Matematik	Anadolu	-	3	3	37 dakika
Ö9	Kadın	Matematik	Anadolu	16	2	2	34 dakika
Ö10	Kadın	İngilizce	Anadolu	19	10	4	31 dakika
Ö11	Kadın	İngilizce	Anadolu	17	10	4	29 dakika
Ö12	Erkek	Matematik	Anadolu	-	8	4	36 dakika
Ö13	Kadın	İngilizce	Mes. ve Tek. Anadolu	19	9	4	30 dakika
Ö14	Kadın	Matematik	Anadolu	11	2	2	25 dakika
Ö15	Kadın	Matematik	Anadolu	16	7	3	28 dakika
Ö16	Erkek	Tarih	Anadolu	21	6	4	30 dakika
Ö17	Kadın	Edebiyat	Anadolu	14	6	6	32 dakika
Ö18	Kadın	Coğrafya	Mes. ve Tek. Anadolu	14	7	5	29 dakika
Ö19	Erkek	İngilizce	Anadolu	13	3	3	26 dakika
Ö20	Erkek	Matematik	Anadolu İmam Hatip	20	8	7	25 dakika

Tablo 4'teki bilgilere göre çalışmaya katılan öğretmenlerin 14'ü kadın, altısı erkektir. Öğretmenlerin branşlarının dağılımına bakıldığında İngilizce öğretmeni olan yedi, matematik öğretmeni olan altı, edebiyat öğretmeni olan iki, tarih öğretmeni olan iki ve coğrafya öğretmeni olan bir katılımcı olduğu görülmektedir. İki öğretmen ise buldukları okulda psikolojik danışman olarak çalışmaktadır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu Anadolu liselerinde çalışmaktadır (n=15). Mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışan üç, Anadolu imam hatip liselerinde çalışan iki öğretmen araştırmada katılımcı olarak yer almıştır. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri yedi ile 21 yıl arasında değişmektedir. İki öğretmen kıdem yılını belirtmek istememiştir. Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süreleri iki ile 10 yıl arasındadır. Öğretmenlerin aynı okul müdürü ile çalışma süreleri ise iki yıl ile yedi yıl arasında değişmektedir.

### **Öğrenciler**

Araştırmanın üçüncü katılımcı grubu öğrencilerden oluşmaktadır ve sekiz öğrenciyi kapsamaktadır. Bu çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt olarak araştırmaya dahil edilecek öğrencilerin 11. ve 12. sınıf öğrencisi olması belirlenmiştir. Bunun üç sebebi bulunmaktadır. İlki, öğrencilerin okul müdürü ve okulun ortamı hakkında bilgi sahibi olacak kadar okulda zaman geçirmiş olmalarıdır. İkinci sebebi; öğrencilerin yaşları sebebiyle daha alt sınıflardaki öğrencilere göre farkındalıklarının daha yüksek olacağı varsayımdır. Son olarak da 2020 yılındaki Covid19 pandemisi sürecinde okulların bir buçuk yıl süresince uzaktan eğitimle yürütülmesi nedeniyle öğrencilerin okuldaki uzak kalması, okula yeni başlamış olan dokuzuncu ve 10. sınıf öğrencilerinin okul ortamını bu süreçte hiç deneyimlememiş olması göz önüne alınarak bu öğrenciler çalışma grubuna dahil edilmemiştir ve çalışma grubundaki öğrencilerin 11. ve 12. sınıf düzeyinden seçilmesi uygun bulunmuştur. Öğrenciler "ÖGRN1, ÖGRN2, ..., ÖGRN8" olarak isimlendirilmiştir. Öğrencilerle ilgili demografik bilgiler Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5***Öğrencilere Ait Demografik Bilgiler*

Katılımcıya Atanan Kod	Cinsiyet	Okul Türü	Sınıf Düzeyi	Okuldaki Öğrencilik Yılı	Görüşme Süresi (dk)
ÖGRN1	Kadın	Anadolu Lisesi	11.Sınıf	3 yıl	22 dakika
ÖGRN2	Kadın	Anadolu Lisesi	12. Sınıf	4 yıl	20 dakika
ÖGRN3	Erkek	Anadolu Lisesi	11. Sınıf	3 yıl	20 dakika
ÖGRN4	Kadın	Anadolu Lisesi	12. Sınıf	4 yıl	25 dakika
ÖGRN5	Kadın	Anadolu Lisesi	12. Sınıf	2 yıl	28 dakika
ÖGRN6	Erkek	Mes ve Tek. Anadolu Lisesi	11. Sınıf	3 yıl	24 dakika
ÖGRN7	Erkek	Mes ve Tek. Anadolu Lisesi	11. Sınıf	3 yıl	22 dakika
ÖGRN8	Kadın	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11. Sınıf	3 yıl	26 dakika

Tablo 5'te yer alan katılımcı bilgilerine göre çalışmada yer alan sekiz katılımcının beşi kadın, üçü erkektir. Öğrencilerden beşi Anadolu lisesinde, ikisi mesleki ve teknik Anadolu lisesinde, biri ise Anadolu imam hatip lisesinde öğrenim görmektedir. Öğrencilerin beşi 11. sınıf, üçü 12. sınıf öğrencisidir. Ayrıca öğrencilerden yalnızca biri (ÖGRN5) öğrencisi olduğu okula nakil ile gelmiştir ve iki yıldır aynı okula devam etmektedir.

Araştırma kapsamında çalışmada katılımcı olarak yer alan okul müdürü ve öğretmenlere "Katılımcı Kabul Formu" (Bkz: EK-B) ve öğrencilerin velilerine "Veli Onam Formu" (Bkz: EK-C) yüz yüze ya da çevrimiçi ortamda imzalatılmıştır.



## Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, çalışma grubunun belirlenmesinin akabinde yasal izinlerin alınmasıyla başlamıştır. Hacettepe Üniversite Etik Komisyonu'ndan Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi (Bkz: EK-D) ve Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Araştırma İzni (Bkz: EK-E) alınması ile sırasıyla okul müdürü, öğretmen ve öğrenci gruplarıyla görüşmeler yapılarak araştırma verileri 2021-2022 eğitim öğretim yılında toplanmıştır.

Okul müdürlerinden veri toplama süreci öncelikle okulların web sitelerinin incelenmesiyle okul müdürlerinin isim, özgeçmiş ve okuldaki çalışma süresi bilgilerine ulaşılarak başlatılmıştır. Web site üzerinde e-posta adresi mevcut olan okul müdürlerine bu kanal ile ulaşılmış, bu bilgiye erişilemediği durumlarda okullara telefon edilmiştir. En az iki yıldır aynı okulda çalışıyor olmak ölçütüne uygun olduğunu beyan eden müdürlerden randevu istenmiştir. Okul müdürleri tarafından belirlenmiş olan gün ve saatte araştırmacı okulu ziyaret etmiş ve görüşmeler okul müdürünün odasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin süresi 30 ile 66 dakika arasında değişmektedir. Görüşme başlamadan önce araştırmacı kendini tanıtarak araştırmanın amacından ve kapsamından kısaca bahsetmiş ve katılımcıdan hem sözlü olarak hem de onam formunu imzalamasını sağlayarak araştırmaya katılımında gönüllülüğe dair onay almıştır. Araştırmacı görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanmak istediğini ve bazı notlar alabileceğini ancak kimliklerinin açık edilmeyeceğini, kayıtların erişiminin yalnızca araştırmacı tarafından dinleneceğini belirterek katılımcıları bu konuda önceden bilgilendirmiş ve kendilerinin onayını almıştır. 17 okul müdüründen ikisi bu aşamada ses kaydını ve konuşma içeriğinin araştırmacı tarafından yazıya aktarılmasını kabul etmeyerek araştırmadan çekilmişlerdir. Araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve onay veren 15 okul müdürüyle yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Görüşmeler sonunda okul müdürlerinden bu araştırmaya uygun olabilecek başka kişiler önerip öneremeyecekleri sorulmuş ve bazı katılımcılara da bu yolla erişilmiştir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmeler toplam 644 dakika sürmüştür.

Öğretmenlerden veri toplama süreci, okul müdürleriyle yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra başlamıştır. Ölçütlere uyan ve araştırmaya katılan öğretmenlerden başka potansiyel katılımcıların da iletişim bilgileri onayları dahilinde alınmıştır. Öğretmenlerle görüşmelerin planlanmasında önce telefonla aranarak uygun gün ve saat planlaması yapılmış uygun olması durumunda okullarında ziyaret edilerek yüz yüze ya da istekleri dahilinde çevrimiçi ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşmelerde araştırmaya katılmayı kabul ettiklerine dair onam formu imzalı şekilde alınmıştır. Çevrimiçi yapılan görüşmelerde ise katılımcı onam formu elektronik ortamda (Google Forms) hazırlanmış ve görüşme öncesi öğretmenlerle paylaşılarak okuyup onaylamaları sağlanmıştır. Çevrimiçi yürütülen görüşmeler bir video konferans uygulaması (Zoom) kullanılarak yapılmış ve katılımcıların izniyle kayıt altına alınmıştır. Araştırmadan zaman ayıramadığını sebep göstererek çekilen bir öğretmen olmuştur. Öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmeler toplam 693 dakika sürmüştür.

Çalışma grubunun üçüncü alt grubunu oluşturan öğrencilerle görüşmeler, öğretmenlerle olan görüşmelerin tamamlanmasından sonra yapılmıştır. 11. ve 12. sınıfta bulunuyor olma ölçütünü taşıyan öğrencilerinden oluşan katılımcılara okul müdür yardımcıları, okullardaki psikolojik danışmanlar ve sınıf rehber öğretmenleri aracılığı ile ulaşılmıştır. Öğrenci ve velilerin onayıyla iletişim bilgileri okullardan temin edilmiştir. Öğrenci ve velileri ile telefonda görüşülerek araştırma hakkında bilgi verilmiş, gönüllülük durumları öğrenilmiştir. Öğrencilerin okul saatlerinde derslerinin devam ediyor olması ve okullarda yüz yüze görüşme gerçekleştirecek uygun ortamın sağlanamaması sebebiyle öğrencilerle yapılan görüşmeler çevrimiçi platformda (Zoom) gerçekleştirilmiştir. Reşit olmayan katılımcılar için “Veli Onam Formu” ve “Öğrenci Onam Formu” şeklinde iki ayrı form hazırlanarak elektronik ortamda öğrenciye ve velisine iletilmiştir. Gerekli onaylar alındıktan sonra görüşmeler çevrimiçi görüntülü görüşme uygulaması üzerinden öğrencilerin belirlediği saatlerde yapılarak gerekli kayıtlar alınmış ve böylece araştırmada yer alan tüm

görüşmeler tamamlanmıştır. Öğrencilerle yapılan görüşmeler toplamda 187 dakika sürmüştür.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada tüm alt problemler için okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilerden görüşme yoluyla veri elde edilmiştir. Görüşme yöntemi, araştırmacının katılımcıların deneyimleri, algıları ve düşünceleri hakkında derinlemesine bilgi edinmesine imkân vermektedir. Görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış şekilde yürütülebilir. Yapılandırılmış görüşmeler önceden belirlenmiş kesin soruları içerirken, yarı yapılandırılmış görüşmeler belirli konular etrafında esneklik sağlar, yapılandırılmamış görüşmeler ise daha serbest ve konuşma şeklinde ilerler (Patton, 2015). Görüşme yöntemi, araştırmacıya katılımcıların sözlü ifadelerinden anlam çıkarmasına fenomenleri anlamlandırmasına olanak sağlar (Glesne, 2013). Görüşme yönteminin güçlü yönleri, esnek olması ve katılımcıların kendilerini doğrudan ifade edebilmeleridir. Ancak, zaman alıcı olması ve araştırmacının önyargılarından etkilenme riski taşıması görüşmenin zayıf yönlerindedir (Creswell, 2014).

Görüşmelerde kullanılmak üzere üç katılımcı grubu için ayrı ayrı üç farklı yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan formlara araştırma soruları ve ilgili alanyazın kaynaklık etmiştir. Hazırlanan görüşme formları eğitim bilimleri alanında doçentlik derecesine sahip olan ve lisansüstü düzeyde nitel araştırma dersi veren iki öğretim üyesine gönderilerek görüşleri alınmıştır. Uzman görüşü alındıktan sonra görüşme formları gözden geçirilerek düzenlenmiştir. Ana uygulamaya geçmeden önce araştırmacı tarafından bir okul müdürü, iki öğretmen ve bir öğrenci ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşme sorularının doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı test edilmiştir. Anlaşılmasında güçlük yaşanıldığı görülen sorular için forma sonda soruları da eklenerek veri toplama araçları son haline getirilmiştir (Bkz: EK-A).

### **Örnek Veri Toplama Aracı**

Okul müdürleri için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulardan bazıları şu şekildedir:

**Tablo 6**

#### *Örnek Veri Toplama Aracı (Okul Müdürü)*

Giriş Sorusu	Okul müdürü olmak size ne ifade ediyor?
İçerik Sorusu	Sizin okulunuzda baskın olduğunu düşündüğünüz değerler hangileridir?
İçerik Sorusu	Değişimi nasıl yönettiğinizi merak ediyorum. Bunun ile ilgili bilgi verebilir misiniz?
Sonda	Okulunuzda değişime direnç ile karşılaştığınızda bu durumla nasıl baş ediyorsunuz?

Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde kullanılan görüşme sorularına bazı örnekler Tablo 7'deki gibidir.

**Tablo 7**

#### *Örnek Veri Toplama Aracı (Öğretmen)*

İçerik Sorusu	Okul müdürünüzün yöneticilik sürecini düşündüğünüzde okulda nasıl bir atmosfer (hava/iklim) oluşturduğunu düşünüyorsunuz?
Sonda:	Diğer öğretmenler ile aranızdaki ilişkiler açısından?
İçerik Sorusu:	Okul müdürünüzün okulda yaşanan sorunlara yönelik çözüm stratejileri hakkında neler söyleyebilirsiniz?
Sonda:	Siz ya da başka bir öğretmenden kaynaklanan bir sorunda okul müdürünüz ne yapar?

İçerik Sorusu: Okul müdürünüzün öğretmenler arasındaki görevlendirme, sorumluluk ve yetkilendirme süreçlerinde hangi kriterlere göre hareket ettiğini düşünüyorsunuz?

---

Öğrenciler ile yapılan görüşmelerde kullanılan görüşme formundan alınmış örnek sorulara Tablo 8'de yer verilmiştir.

### **Tablo 8**

#### *Örnek Veri Toplama Aracı (Öğrenci)*

---

Giriş Sorusu: Okul müdürünüzün okulda yaptığı işlerin neler olduğunu biliyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?

İçerik Sorusu: Okulunuzda okul müdürü-öğrenci ilişkileri nasıldır?

Sonda: Okul müdürünüz ile birebir iletişime geçmeye ihtiyaç duyduunuz mu? Bu süreçte nasıl bir yol izlediniz? Nasıl bir sonuçla karşılaştınız?

İçerik Sorusu: Okulda yaşadığınız sorunların çözümü için okul müdürünüz nasıl bir yol izliyor?

Sonda: Okulda öğretmenlerle öğrenciler arasında bir sorunda çözüm nasıl sağlanıyor?

---

Görüşme formları Covid-19 pandemisinin öncesinde hazırlanmıştır. Ancak veri toplama süreci okulların salgın hastalık yüzünden kapanması uzaktan eğitime geçilmesi sebebiyle bu süreçte gerçekleşmemiştir. Görüşmeler, okulların tekrar yüz yüze eğitime geçtiği 2021-2022 eğitim öğretim yılında yapılmaya başlamıştır. Katılımcıların, görüşme sorularını araştırma konusunun gerektirdiği üzere okul ile ilgili kendi yaşantıları, algıları ve deneyimlerinden yola çıkarak yanıtlayacakları göz önüne alındığı için yüz yüze eğitimin başladığı Eylül ayında veri toplama süreci başlatılmamıştır. Görüşmeleri yapmak için Kasım ayı sonuna kadar beklenmiştir. Eylül-Kasım ayları arasında 2,5 ay kadar süren bu zaman

diliminde okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin okul yaşantılarını deneyimlemeleri ve okula yeniden uyum süreçlerini yaşamaları bu durumun sebebi olarak söylenebilir. Ayrıca Okul Müdürü Görüşme Formu'nun beşinci sorusu olan "Okulunuzda değişimi nasıl yönetirsiniz?" ve Öğretmen Görüşme Formu'nun dördüncü sorusu olan "Okulda değişen ya da değişmesi gereken durumlar karşısında okul müdürünüz nasıl hareket etmektedir?" sorularına katılımcılar pandemi sürecinde okullarında okul yönetiminde ve eğitim öğretimde yaşanan değişimleri anlatarak bu ekseninde yanıt vermişlerdir.

### **Geçerlik**

Nitel araştırmalarda, araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve uygulanabilirliğini artırmak için çeşitli teknikler ve yöntemler mevcuttur. Bu teknikler, araştırma bulgularının kesinliğini ve güvenilirliğini desteklemek için araştırmacıların faydalanabilecekleri bir dizi yaklaşım sunmaktadır (Creswell, 2014; Merriam, 2009). Bu çalışmada, bulguların geçerliğini (inandırıcılık) güçlendirmek ve araştırmanın bulgularının diğer durumlara ne kadar uygulanabileceğini (aktarılabirlik) göstermek için bir dizi stratejiye başvurulmuştur.

### ***Inandırıcılık (İç geçerlik)***

İç geçerlik, nitel araştırmada bulguların katılımcıların görüşlerini, deneyimlerini ve gerçekliğini ne kadar doğru yansıttığını ifade etmektedir (Merriam, 2009). Bu araştırmada iç geçerliği sağlayabilmek için aşağıdaki stratejiler izlenmiştir.

**Çeşitleme.** Diğer adıyla kristalleştirme ya da üçgenleme olarak ifade edilen ve araştırmada çoklu veri toplama yöntemi, çoklu veri kaynağı, çoklu araştırmacı veya çoklu kuramsal bakış açılarının kullanılması anlamına gelen çeşitleme inandırıcılığı artırma yöntemlerinden biridir (Glesne, 2013). Bu araştırmada okul müdürleri, öğretmenler ve öğrenciler olarak üç farklı veri kaynağının bulunması çeşitleme stratejisine yönelik olarak inandırıcılığa katkıda bulunmaktadır.

**Katılımcı Dürüstlüğünü Destekleyen Taktiklerin Kullanımı.** Katılımcıların araştırma sürecinde mümkün olduğunca doğru ve eksiksiz bilgi vermesini teşvik eden

stratejiler bulunmaktadır. Katılımcıların rahat hissettiği ve deneyimlerini açıkça ifade edebileceği güvenli bir ortam oluşturmak, katılımcılara verilerinin gizli tutulacağı ve kimliklerinin açıklanmayacağı konusunda güvence vermek, istedikleri zaman araştırmadan çekilme haklarının olduğunu bildirmek gibi stratejiler katılımcıların sağladığı bilginin doğruluğu ve samimiyeti, bulguların kalitesi ve güvenilirliği üzerinde doğrudan etkilidir. (Kornbluh, 2015). Bu çalışmada katılımcıların görüşme yapmak istedikleri mekân ve zaman konusunda onlara özgürlük tanınması, kimliklerinin gizli kalması için gerekli önlemlerin alınması ve araştırmaya dahil olma konusunda tereddütleri olanların istediği zaman ayrılacaklarına dair kendilerine bilgilendirme yapılmasının katılımcıların dürüst yanıtlar vermesini desteklediği düşünülmektedir.

**Katılımcı Teyidi.** Üye kontrolü de olarak adlandırılan bu stratejide nitel bulguların doğruluğunun belirlenmesi için yapılan çözümlenmelerden sonra ortaya çıkan temalar, önemli bulgular, durum analizleri gibi kısımlar katılımcılara verilerek teyit etmeleri istenir (Creswell, 2014; Merriam, 2013). Bu araştırmada da görüşmelerin transkript edilmesi ve ilk kodlamaların yapılarak alt temaların ortaya çıkarılmasının akabinde katılımcılardan iletişim bilgisi olarak e-posta adresini paylaşanlara bu yolla kendilerine ait dosyalar iletilmiş ve kendilerine yorum yapma fırsatı verilmiştir. E-postalara cevap veren katılımcılardan olumlu teyit alınmıştır.

**Paranteze alma.** Nitel araştırmalarda paranteze alma araştırmacının kendi önyargılarını, beklentilerini ve deneyimlerini bir yana bırakarak, araştırma konusunu ön yargısız bir bakış açısıyla incelemesini ifade etmektedir (Moustakas, 1994). Paranteze alma, özellikle subjektif yorumların daha ön planda olduğu fenomenolojik çalışmalarda büyük bir öneme sahiptir (Groenewald, 2004). Bu araştırmada, araştırmacı da kendi 2 senelik öğretmenlik deneyimini ve araştırma konusu hakkındaki kendi beklentilerini askıya alarak katılımcıların deneyimlerine odaklanmıştır.

**Olumsuz Durum Analizi.** Nitel araştırmada kullanılan ve çalışmanın inandırıcılığını arttırmaya yönelik bir strateji olan olumsuz durum analizinde araştırmacı veri setindeki genel

bulgular veya hipotezler ile uyumlu olmayan ya da onlara karşıt düşen örnek olayları, durumları veya verileri dikkate alır (Arslan, 2022). Bunu yaparken çalışmanın varsayımlarını ve sonuçlarını sınaama yoluyla, çalışmanın kapsamını ve derinliğini artırmayı amaçlar. Araştırmacı, detaylı bir veri seti topladıktan sonra temaları belirler. Belirlenen genel örüntülerle çelişen ya da uyum sağlamayan olumsuz durumları tespit eder. Bu durumları analiz eder ve yorumlar. Olumsuz durum analizi, bir teorinin veya anlayışın genişletilmesine ve güçlendirilmesine olanak tanır çünkü bu analiz, sadece teoriyi destekleyen veriler yerine tüm veri setini dikkate almayı gerektirir. Araştırmacının önyargılarına ve beklenen sonuçlara olan bağlılığını sınar ve daha objektif ve güçlü sonuçlara ulaşmasına yardımcı olabilir (Erlandson ve diğerleri, 1993). Bu araştırmada öğretmenlerden toplanan verilerde olumsuz durumlar ortaya çıkmış ve araştırmanın kapsamı bu olumsuz durumlarla ilgili sonuçları da içerecek şekilde genişletilmiştir.

**Veri Analiz Programından Yararlanılması.** Nitel veri analizi için geliştirilmiş bazı bilgisayar programları veri analizini sistematik bir şekilde gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu programlar araştırmacının veri setindeki desenleri ve ilişkileri daha kolay ortaya çıkarmasını sağlar ve böylece çalışmanın inandırıcılığının artmasına katkıda bulunabilir. Programlar aracılığıyla büyük miktarda verinin daha hızlı ve etkili bir şekilde kodlanmasını sağlar. Böylece araştırmacılar çalışmanın farklı aşamalarında hangi veri parçalarının önem kazandığını görebilir ve araştırma sorularıyla ilişkilendirilen temaların gelişimini takip edebilir. Programlar, kodlama sürecindeki adımları kaydederek araştırmacılara karar verme süreçlerini gözden geçirme olanağı tanır. Böylece kodlama sürecinin şeffaflığını sağlayarak geçerliğini artırabilir (Franklin ve diğerleri, 2010). Bu çalışmada verilerin analizi için MAXQDA Nitel ve Karma Yöntemler İçin Profesyonel Veri Analizi Yazılımı kullanılmıştır.

### ***Aktarılabirlik (Dış Geçerlik)***

Nitel araştırmalarda aktarılabirlik, bir araştırmanın bulgularının başka ortamlara, gruplara veya zamanlara ne ölçüde uygulanabilir olduğu anlamına gelmektedir (Guba ve



Lincoln, 1982; Akt., Başkale, 2016; Merriam, 2013). Dış geçerliğin sağlanması araştırmanın sonuçlarını inceleyen kişilerin benzer koşullar hakkında kendi anlayışlarını ve yargılarını oluşturabilmesi ve bu sayede kendi uygulamalarına daha bilinçli ve deneyimli bir şekilde yaklaşabilmeleri için önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada dış geçerliği sağlamak için amaçlı örneklem seçimi ve katılımcıların ayrıntılı tanıtımı yöntemlerinden yararlanılmıştır.

**Kapsamlı Betimleme.** Bu strateji, incelenen olgu veya durumların zengin ve detaylı bir şekilde açıklanmasıyla ilgilidir. Bu stratejide, araştırmanın yapıldığı ortam, katılımcılar, olaylar ve etkileşimler detaylı bir şekilde tanımlanarak katılımcıların ifadeleri ve deneyimleri doğrudan alıntılarla aktarılır. Guba (1981) araştırma bulgularının başka durumlara ne kadar uygun olduğunu anlamak için hem orijinal araştırma bağlamının hem de yeni uygulanacak bağlamın iyi anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıntılı betimleme sayesinde, araştırma sonuçlarının okuyucuların ya da başka araştırmacıların kendi durumlarına nasıl uygulayacaklarını daha kolay anlayabilmelerine yardımcı olarak aktarılabilirliği artırabilir (Yıldırım, 2010). Bu çalışmada katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılar ile örneklendirilerek sunulmuştur. Kod, alt tema ve temaların birbiriyle olan ilişkilerinin araştırmacı tarafından görselleştirilerek verilmesi de ayrıntılı betimleme yapıldığının bir göstergesidir.

**Amaçlı Örneklem Seçimi.** Nitel çalışmada amaçlı örneklem, araştırma sorularına en zengin bilgiyi sağlayacak katılımcıların bilinçli bir şekilde seçildiği anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2010). Bu durum, herkesin çalışmaya katılma olasılığı eşit olmadığı için nicel çalışmalarda bir tür yanlılık olarak görülürken nitel çalışmalarda bir yarar sağlamaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilecek katılımcıların doğrudan araştırılan konuyla ilgili olması araştırmanın geçerliliği doğrudan ilişkili olarak kabul edilmektedir (Arslan, 2022). Bu çalışmada da okul müdürleri, öğretmenler ve öğrenciler amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmişlerdir. Kullanılan amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme, kartopu

örnekleme ve maksimum çeşitlilik ile araştırmada, konuyla ilgili yetkinliği olan kişilerden veri alınması hedeflenmiştir.

### **Güvenirlilik (Tutarlılık)**

Tutarlılık, bir çalışmanın benzer koşullar altında ve benzer katılımcılarla yinelenildiğinde aynı sonuçları üretme kapasitesiyle ilgilidir ve araştırmacının bulgularının tekrar edilen çalışmalarda aynı sonuçları verip vermediğinin bir ölçütü olarak kabul edilmektedir (Merriam, 2009). Araştırma farklı zamanlarda veya benzer koşullar altında tekrarlandığında benzer sonuçlar üretme yeteneğine sahipse tutarlılık sağlanabilmiş demektir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu, araştırma süreçlerinin ve metodolojinin açıkça belgelenmesi ve araştırmacının güvenirliliğini destekleyecek şekilde şeffaf bir şekilde rapor edilmesi gerektiğini vurgular. Bu araştırmada iç tutarlılığın sağlanabilmesi için elde edilen verilerin ham halleri yedeklenmiştir. Tekrar edilebilirlik ya da dış güvenirliliğin sağlanması için ise araştırmacı bir kodlama anahtarı (Bkz: EK-Ç) oluşturulmuş ve Tez İzleme Komitesi üyeleriyle de paylaşmıştır. Araştırmacı, verileri kodlarken uygun bulunan kod kılavuzunu takip etmiştir. Böylelikle, veri analizi sürecinde, kategorilerin ve temaların nasıl geliştirildiğini ve uygulandığını belirten kodlama anahtarını tutarlı bir şekilde kullanarak sonuçların güvenirliliğinin sağlanmasına çalışmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Bu araştırmada görüşme formları kullanılarak toplanan veriler analiz edilirken betimsel analizden ve içerik analizinden birlikte yararlanılmıştır. Betimsel analiz, toplanan verilerin düzenlenmesi, özetlenmesi ve sunulması işlemlerini kapsamaktadır. İçerik analizi ise veriler içerisinden anlamlı kategorilerin ve temaların çıkarılması sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu araştırmada, öncelikle betimsel analizle elde edilen geniş veri setleri sistematik bir şekilde organize edilerek temel eğilimler belirlenmiştir. Betimsel analiz sürecinde alanyazında daha önceki çalışmalarda yer alan değer ifadeleri belirlenerek analiz sürecine başlanmıştır. Daha sonra, analizle birlikte ortaya çıkan eğilimler ışığında içerik

analizi uygulanarak, verilerden derinlemesine temalar ve kavramlar oluşturulmuştur. Böylece verilerin zengin ve kapsamlı bir yorumu yapılabildiği. Bu iki yöntemin birlikte kullanımı hem genel veri yapısını anlamlandırmaya hem de verilerin detaylı ve niteliksel yorumlanmasına imkân sağlamıştır.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler yüz yüze ve uzaktan şekilde gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı yardımıyla görüşme kayıt altına alınmıştır. Kayıtlar, araştırmacı tarafından tekrar dinlenerek Microsoft Word uygulamasında yazıya dökülmüştür. Toplamda 262 sayfalık görüşme metinleri böylelikle elde edilmiştir. İletişim bilgisi paylaşan katılımcılara kendilerine ait metinler gönderilerek bir yanlışlık olup olmadığı ya da ekleme yapmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Katılımcılardan dönüt verenlerden herhangi bir düzeltme talebi gelmediği için transkriptler analize hazır hale getirilmiş ve araştırmacı tarafından "MAXQDA Nitel ve Karma Yöntemler İçin Profesyonel Veri Analizi Yazılımı" isimli programdan da yararlanılarak analiz süreci gerçekleştirilmiştir.

## Bölüm 4

### Bulgular, Yorumlar ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde okullardaki örgütsel değerleri incelemek amacıyla belirlenmiş alt problemlere dayalı olarak araştırmanın bulguları sunulmaktadır. Okul müdürleri, öğretmenler ve öğrencilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analiziyle ulaşılan tema ve alt temalara sırasıyla yer verilmektedir. Katılımcıların görüşleri aktarılırken doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bulgular Türkiye’de ve yurtdışında yürütülmüş araştırmaların sonuçlarıyla birlikte yorumlanarak tartışılmıştır.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul yöneticilerinin örgütsel değerleri nelerdir?” sorusuna yanıt olarak ortaöğretim okul yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Şekil 1’de sunulmuştur.

#### Şekil 1

*Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerlerine İlişkin Alt Temalar*



Şekil 1’de belirtildiği gibi okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel değerler teması “ilişki odaklı değerler”, “yönetim odaklı değerler”, “birey odaklı değerler” ve “gelişim odaklı değerler” olarak dört alt temaya ayrılmıştır.

### ***Birey Odaklı Değerler***

Okul yöneticilerinin örgütsel değerleri temasının alt temalarından biri olan birey odaklı değerler alt temasına dair bilgiler Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9**

*Okul Yöneticilerinin Birey Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Birey Odaklı Değerler	Hoşgörü	OM2, OM3, OM4, OM5, OM7, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14	10
	Nezaket	OM3, OM8, OM13	3
	Özerklik	OM1, OM2, OM4, OM5, OM6, OM9, OM14	7
	Samimiyet / yakınlık	OM1, OM2, OM8, OM10, OM11, OM13, OM14, OM15	8
	Saygı	OM2, OM3, OM5, OM6, OM9, OM10, OM11, OM13, OM15	9
	Sevgi	OM1, OM5, OM6, OM8, OM10, OM12, OM15	6

Tablo 9’da yer alan birey odaklı değerler alt temasında okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenen altı örgütsel değer yer almaktadır. Bu değerlerin okul müdürleri için ifade ettikleri anlam ve bu değerlere ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

**Hoşgörü.** Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin algılarına göre hoşgörü okulda “farklılık gösteren diğer kişilere karşı anlayışlı ve saygılı olma” anlamına gelmektedir. Bu değer okullarda varlığını gösteren örnek alıntılardan bazıları sunulmuştur. Okulunda farklı siyasi görüşlerden öğretmenlerin olduğunu ve sorun yaşamadıklarını söyleyen bir okul müdürü bu durumu şöyle ifade etmektedir:

60'a yakın öğretmenimiz var. İster istemez farklı düşüncede, davranışta olan öğretmenlerimiz var. Gruplaşmalar var mı? Gruplaşmalar olur. Bunun önüne geçilmez. Ama hemen hemen hepsi ortak noktada buluşmuşlar. Tabii herkesin kendine ait bir ideolojisi, fikri var. Mesela sendikalar açısından da şu anda baktığımızda tüm sendikalara üye öğretmenlerimiz aynı yerde oturur, sohbetini yapar, çayını içer. Hiçbir kavga gürültümüz bu zamana kadar olmadı. (OM2)

Farklı görüş ve bakış açısına sahip olan diğer kişilerin okulda kabul gördüğünü söyleyen okul müdürlerinden yapılan bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

Her insanın görüşleri farklı olabiliyor, bakış açıları farklı olabiliyor. Bu eğitimi olduğu gibi, normlar, sosyal hayatları farklı olabiliyor. Hepsi bizim kabulümüz. (OM3)

Tabii ki her görüşten insan var, olmalı da ama biz burada bunun kavgasını yapmıyoruz. (OM10)

**Nezaket.** Bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri saygı ve düşünceli davranışları ifade eder. Eğitim ortamında nezaket, öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer okul personelinin birbiriyle kibar ve anlayışlı iletişim kurmasını ve herkesin görüşlerini nazikçe ifade etmesini kapsar. Bu değere sahip olduğu ifade eden iki okul müdürünün görüşleri şöyledir:

Benim için nezaket çok önemli. Üslup çok önemli ve ben liderlik vasıflarımdan birinin bu olması gerektiğini düşünüyorum. (...) İletişimin temel unsurları bununla başladı öğretmenlerle. Belli bir çizgiyi aşmıyorum. Nezaket her zaman muhafaza etti kendini. (OM5)

Zorla bir şey yaptırmaya çalışmıyorum. Kibarlığı elden bırakmıyorum. (OM13)

Nazik olmanın hata yapanı rencide etmeden kişilik onurunu korumak için önemli olduğunu söyleyen bir okul müdürü görüşünü şu şekilde belirtmektedir:

Belli çizgiler, sınırlar var öğrencinin de onu aşmaması gerekiyor. Çocuk gibi öğretmen öğrenci ile kavga da edebiliyor. Öğretmene de bunu yapmaması gerektiğini anlatıyoruz onu da rencide etmeden. Çünkü onunla çalışacağız. Ona da

hizmet edeceğiz, o da bize hizmet edecek. Hatası bile olsa kibarca, üslubumuzu koruyarak davranmalıyız. (OM8)

**Özerklik.** Okul müdürlerinin görüşlerine göre özerklik, bireylerin veya grupların kendi kararlarını alma, işlerini kendi yönetimleri altında idare etme ve faaliyetlerini kendi iradeleriyle yönlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin bazılarının öne çıkan görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Güzel bir söz var. Diyor ki "mevzuat dikiz aynası gibidir." Araçta nasıl dikiz aynası geriden gelen trafiği kontrol etmek için arada bir bakılması gereken bir aletse mevzuat da trafikte kaza yapmamak için nasıl dikiz aynasıysa yasal işlerde sıkıntı yaşamamak için mevzuat mutlaka uyulması gereken bir husustur. Ama mevzuatın her şeyi çözmeyeceğini sürekli dikiz aynasına bakarak nasıl trafikte yol alınamayacaksa sadece "mevzuat böyle diyor" diyerek de işin içinden çıkılamayacağını ve bir gelişim kaydedilemeyeceğini mevzuatın arkasına saklanmamak gerektiğini düşünüyorum. Bu anlamda çok da esnek davranmaya gayret eden bir insanım. (OM1)

Okul müdürlüğünde bazı işler yönetmeliklerle, kanunlarla yürümüyor. (...) Yazılı kısmın dışına çıkmak zorundasınız. Çünkü yazılı kurallar içerisinde işte görev tanımları vardır. Müdürün görev tanımı vardır. Öğretmenin görev tanımı vardır. Memurun görev tanımı vardır. Azami ölçüde bu görev tanımlarının içinde kalacaksınız mutlaka. Ama yaşadığınız bölge, çevre, okulun yapısı, okulun girdileri düşünüldüğünde esneme noktaları olmak zorunda. Bazen hedefe ulaşmak için yasal olmayan demiyorum, yasaların içinde inisiyatif kullanacaksınız. Kullanmak zorundasınız. Ben de kullanıyorum. (OM3)

Karakterim idareciliğe çok yatkın. Daha fazla şey yapmak istiyorum, kısıtlanmamam gerekiyor. (...) Hem kendi hareket saham hem eğitim ortamının o hareket sahasını genişletmiş olmak, onunla mutlu oluyorum. (OM9)

**Samimiyet / yakınlık.** Bu değeri taşıdıklarını düşünen okul müdürleri samimiyeti “davranışlarında samimi olma, yakın davranma” olarak addetmiştir. Öğretmen ve öğrencilerin bulunduğu ortamda olmayı, sohbet etmeyi samimiyet göstergesi olarak kabul eden bir okul müdürünün görüşleri şu şekildedir;

Odada çok oturan bir insan değilimdir, genelde arada boşluk olduğunda öğretmenler odasına arkadaşlarla hem teneffüste ya da boş dersi olan varsa sohbet etmeye çalışırım. Onlarla bir arada olduğumuz zaman okulla ilgili genel konuşmaların daha rahat olabileceğine inanıyorum. Teneffüste, koridorlarda, bahçede öğrencilerle bir arada olmayı, onlarla kültür, sanat, spor ne tür etkinlik varsa olabildiğince o etkinlikler esnasında bir arada bulunmayı seven bir insanım açıkçası. Böyle olduğu takdirde hem aradaki samimiyetin, muhabbetin daha da arttığını düşünüyorum. Hem de gerek personel üzerinde gerekse öğrenci üzerinde sizin hakimiyetiniz ya da iletişim kanallarınız daha güçlü oluşur diye düşünüyorum (OM1).

Bir okul müdürü de samimiyeti öğretmenlerle olan yakınlığı iş yaşamı dışında da sürdürebilmek olarak ifade etmiştir;

Biz okuldan sonra akşamları bile birbirimizin evine gidebilen, bir şey olduğunda “Geçmiş olsun” a gidebilen, “Hayırlı olsun” a gidebilen, “Haydi çay içiyoruz, siz de gelin” diyebilen insanlarız. (OM13)

Öğretmenlerle arasındaki okul ortamındaki ilişkisinin samimi olduğunu ifade eden okul müdürlerinin görüşleri aşağıdaki gibidir;

Okulda öğretmenlerimle ve müdür yardımcılarımın gayet iyi bir ilişkim vardır. Amir-memur ilişkisi hiçbir zaman olmadı. Esnek bir ilişkimiz var. O anlamda çok büyük bir resmiyetimiz yok. (OM11)

Çok da böyle bir resmi havamız yok. Daha sıcak bir havamız var şu an. (OM14)

Okulumuz samimi ilişkilerin olduğu, herkesin birbirini dinleyip anlamaya çalıştığı bir ortam. (OM15)



**Saygı.** Okul müdürleri saygı değerini “kişisel alana saygılı olma, bir başkasının duygularını, düşüncelerini, haklarını ve varlığını önemseme ve değer verme hali” olarak değerlendirmektedir.

Değerler anlamında tanımlarsam saygı özellikle gerçekten çok ön planda. Öğretmenlerimiz arasında da öğrencilerimiz arasında da var. (OM6)

İletişimin karşılıklı saygıyla yürütüldüğünü söyleyen okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

Herkes, personel de dahil birbirine kızdıysa da saygı çerçevesinde ifade eder, ötesi yok. Bir de herkes ben seninle anlaşamıyorsam ben sadece sana selam veririm şeklinde davranıyor. (OM9)

Saygı kesinlikle okulumuzda var. Herkesin alanına saygı duyarız bir kere. Ben kalkıp da edebiyatla ilgili mesela bir konu var, karar verilmesi gerekiyor, oturup da biz kendi aramızda (müdür yardımcıları ile) bunun kararını vermiyoruz. Mutlaka edebiyat zümresinden ya zümre başkanından ya herhangi bir edebiyat öğretmeninden fikir alıp ondan sonra o işlemi devreye sokuyoruz. Bu yüzden saygının kesinlikle olduğunu düşünüyorum. (OM11)

Şöyle ki okulumuz biraz daha kırsal kesimde kalıyor. Bizim okulumuzda belki bundan kaynaklı saygı çok önemli ve baskın. Hem çocuklar yönünden öğretmenlere saygı hem yardımlaşma da çok fazla var. (OM13)

**Sevgi.** Okul müdürleri tarafından “bir şeye veya bir kimseye karşı yakın ilgi ve bağlılık gösterme” olarak kabul edilen bu değer için aşağıdaki görüşler belirtilmiştir. Öğrenciler tarafından kendisinin sevildiği düşünen bir okul müdürünün görüşü şöyledir;

Öğrencilerle ilişkimiz çok iyi, öğretmenlerden bile daha iyi diyebilirim. Öğrencilerim beni seviyorlar. Beni sevdiklerini gözlerinden anlıyorum. Benim onların müdürü olmamdan hoşnutlar, gurur duyuyorlar, seviyorlar beni. Biraz da beni liderlik

özelliklerimden dolayı herhalde rol model olarak görüyorlar. Hoş şeyler söylediğimde hemen alkışlıyorlar falan. Hazzettiklerini düşünüyorum. (OM8)

Bazı okul müdürlerinin belirttiğine göre tüm işlerin temelinde okulu ve öğrencileri sevmek bulunmaktadır:

Tüm bu anlattıklarımıza rağmen, zorluklarına rağmen işimizi severek yapıyoruz. İşin özü sevgi. Ne diyorlar: Sevginizi veremediğiniz öğrenciye bilginizi veremezsiniz. Öğretmenlik, idarecilik hepsinin temelinde yatan insan sevgisi. Çocuk sevgisi, insan sevgisi. Sevgiyle olduğu takdirde işlerin biraz daha bir nebze kolaylaşabildiğini, sorunların çözümü noktasında da artı bir sinerji oluşturduğunu onu yaşıyoruz, onu gözlemliyoruz gibi geliyor bana. (OM1)

Ben hep çok severek gittim çalıştığım her kuruma. Buna çok inanıyorum, okula severek gelmek lazım. Yani burası başka işlere benzemez. (OM5)

Okul müdürlerinin görüşlerine göre birey odaklı değerler alt temasında yer alan hoşgörü, nezaket, özerlik, samimiyet/yakınlık, saygı ve sevgi değerlerinin, okulda olumlu bir iklim geliştirmek için önemli olduğu söylenebilir. Bu değerler, okulun sadece akademik başarıyı hedefleyen bir kurum olmanın ötesine geçerek, öğrencilerin ve öğretmenlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını da karşılayan bir örgüt olması için gereken temel yapıyı oluşturmada rol oynamaktadır.

### ***İlişki Odaklı Değerler***

Okul yöneticilerinin örgütsel değerleri temasının alt temalarından ilişki odaklı değerler alt temasına dair bilgiler Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10***Okul Yöneticilerinin İlişki Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
İlişki Odaklı Değerler	Açıklık (şeffaflık)	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM12, OM14, OM15	10
	Adalet	OM3, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9, OM11, OM12, OM14, OM15	10
	Aidiyet (bağlılık)	OM1, OM10, OM11	3
	Destek	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM11, OM15	9
	Güven	OM1, OM3, OM4, OM5, OM7, OM15	6
	İletişim(e açıklık)	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15	14
	İnsancılık	OM1, OM3, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM11, OM12	9
	İstişareye açıklık	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM13	11
	İş birliği	OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM10, OM11, OM12, OM13, OM15	11
	Sosyal eşitlik	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM12, OM13	10
	Uzlaşmacılık	OM1, OM4, OM5, OM6, OM7, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15	11

Tablo 10'da sunulan ilişki odaklı değerler alt temasında okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenmiş 11 örgütsel değer bulunmaktadır. Bu alt temada okul müdürünün öğretmenlerle öğrencilerle ve velilerle olan formal ve informal ilişkileri şekillendiren değerler bulunmaktadır. Bu değerlerin okul müdürleri için ifade ettikleri anlam ve bu değerlere ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

**Açıklık (şeffaflık).** Okul müdürleri ilişki odaklı değerlerden şeffaf olmayı “okulun yönetim politikaları, karar alma süreçleri ve bu kararların gerekçeleri gibi konularda bilgiyi

açıkça paylaşması” olarak algılamaktadır. Okul ortamındaki ilişkilerde ve davranışlarda açık olduğunu düşünen okul müdürlerinin ifadelerinden bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Önemli gün ve haftalar programları var. Onların dağıtımını yaparız. Öğretmenlere veririz. Karşısına artısını eksisini koyarız, herkes görür. “Bana niye bu görev verildi ona verilmedi?” dediği zaman muhakkak bir açıklamamız vardır. Yani öğretmene açıklamayı yaparız. Ben böyle uygun gördüm anlayışı yok. Gerekçesiyle beraber. (OM4)

Bazen istedikleri bizim tarafımızdan kabul görmediğinde nedenini açıklıyoruz. Mesela bir defasında öğretmen arkadaşlarımdan bir tanesi dedi ki "Veli ziyaretlerine veya ekstra görevlere ben ücret istiyorum." dedi. Böyle bir konuyla karşılaştık, böyle bir sorunla. Biz de ücretlerin ödeneceği durumlar şunlar şunlardır. Sizin yaptığınız iş de bu durumların dışında olduğundan ücret ödenemez diye açıkladık. Söylediğiniz, açıkladığınız zaman zaten arkadaş da anlıyor. (...) Tuttuğum çeteleyi öğretmene gösteriyorum itiraz ettiğinde, açıyorum bilgisayar "Hocam gelin bakın, şu işi şöyle yaptık ama bundan dolayı yaptık." Öğretmen de ondan sonra "Tamam." diyor. O da haklı oluyor, bir sıkıntı çıkmadan gidebiliyor. (OM14)

Açık sözlülük de buradan çıkıyor bizde aslında, yanlış anlamalar çok fazla olabiliyor bazen. Bunları da dediğim gibi açık sözlülükle ifade edersek birbirimizi anlayabildiğimizi fark ettiğimiz için bu değer okulumuzda ön plana çıktı düşüncesindeyim. (OM15)

**Adalet.** Okul yöneticilerinin görüşlerine göre adalet değeri okulda “adaletle iş görme, adaletten/doğruluktan ayrılmama, hakkı yerine getirme, kişiler arasında adil davranma” anlamındadır. Aynı zamanda, bireyler arasındaki farklılıkları anlamak ve onlara göre adil davranmak anlamına da gelmektedir. Okul müdürleri öğretmenler arası yapılan görevlendirmelerde eşitliği ve adaleti gözettiklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Diğer her türlü görevde de açıkçası mümkün olduğunca eşit olmaya çalışıyorum. Adil davranmaya... Mesela muavin arkadaşına söylüyorum: "İsimler nedir, şimdiye kadar olan programlarda ya da herhangi bir şeyde kim görev aldı?" Onları mutlaka yazıyorum. Bir de benim bir çalışmam var. Genelde onun üstünden, sene başından beri bunun üzerinden gitmeye çalışıyoruz. Herkesin görevi bellidir bizde, sene başında yapılır bu. Orada da mesela (dosya gösterir) şöyle bir çalışma var. Böyle hazırlıyoruz kuruldan sonra bunu. Öğretmen odasında da var. Herkes ulaşıyor buna. Herkes görevini biliyor, eşit olmasına gayret ediyoruz. (OM5)

Görevlendirmelerden nöbet görevinde mesela bizim boş ders doldurmamız var. Orada mesela bir tablo oluşturduk biz. O tabloyu bir yıl boyunca mutlaka elimizde tutuyoruz. Altı nöbetçi öğretmenimiz varsa toplam doldurduğu ders saatlerini yazıyoruz eşitlik olması açısından. Diyelim birisi dokuz saat ders doldurmuş, ama diğer arkadaş üç saat doldurmuş. Eşit olmamış, o zaman "Ona bir dahaki nöbette boşluk doldurma denk gelirse ona verelim" şeklinde. Yani mutlaka bir çizelgemiz var öğretmenlerin eşit dağılımı konusunda. Onun haricinde yine sosyal etkinliklerde özellikle törenlerde görev dağılımında da bir tablo oluşturuyoruz. İl, ilçe törenlerine katılacak öğretmenleri. Şuna çok dikkat ediyoruz hep bir kişi ya da iki kişi gitmesin. Eşit olsun, eşitliğe çok çok önem veriyoruz orada. (OM6)

Ben programlarda veya bayramlarda öğretmen görevlendireceksem ders programında dersi var mı yok mu o gün veya ben sıraya koyduysam kimseye haksızlık olmasın diye "Ben bugün Ayşe hocayı gönderdiysem, yarın Fatma hocayı göndereceğim". Bunun gibi bir çetele ya da liste tutup kimseye haksızlık olmayacak şekilde yapıyorum. Ders programını mesela ben yaptığım zaman öğretmen arkadaşların mazeretine bakıyorum, gerçekten bir mazeret ise ona göre hareket etmişimdir. (OM14)

**Aidiyet (bağlılık).** Okul müdürleri tarafından okuldaki tüm mensupların okula ve okuldaki diğer kişilere "sadakat duyma, bağlılık hissetme" olarak algılanan aidiyet değeri

bireylerin örgütün önemli bir parçası olduğunu ve oraya ait olduklarını hissetmesi durumudur. Okulda aile ortamı oluştuğunu ifade eden bir okul müdürü şöyle söylemektedir:

Yani bir aile ortamı gibi düşünüyorum ben açıkçası okulumuzu. Ve hakikaten birbirimize olan itimadımız, güvenimiz, sevgi, muhabbet gerek öğretmen kadrosu gerek hizmetli, memur olsun gerekse öğrencilerimiz olsun. Bu anlamda bir aile ortamı gibi hissediyoruz ve hakikaten okula her birimizin ayaklarının seyerek geldiğini düşünüyorum. Bizim oda kapımız her zaman açıktır. Çocuklar hatta gelirler teneffüste burada otururlar. Ev ortamı gibi, okula bağlılık anlamında bir atmosfer oluşmuş gibi düşünüyorum yani. (OM1)

Öğretmenlerin de okula ait hissettiğini ve bağlılığını anlatan iki okul müdüründen yapılan alıntılar şu şekildedir:

Öğretmenlerimiz hep okulumuzda kalmak istiyor. Dışarıdan öğretmenler bizim okulumuza nasıl gelebileceklerini soruyorlar. Kadrosu M. ilçesinde olan bir öğretmenimiz görevlendirmeyle bizimle bir sene çalıştıktan sonra buradan ağlayarak ayrıldı. Bir öğretmenimiz şu an emekli oluyor, bir öğretmen de tayinle gidiyor. Boşluk oluşacak, bu okula nasıl geçebilirim diye uğraşanlar var. (OM10)

Bize mesela dışarıdan görevlendirme öğretmenler geliyor geçici, bir senelik falan. Gelenler gitmek istemiyor. "Hocam beni bir daha alır mısınız? Biz çok sevdi burayı." diye soruyorlar. Bazıları ağlayarak ayrılıyor. Yani ortamımız güzel. (OM11)

**Destek.** Okul müdürleri destek değerini, okulda öğretmenlere ve öğrencilere karşı "destekleyici olma", projeler, yeni fikirler ve çalışmalar gibi girişimlere okulun ve kendi yasal gücünün imkanlarını sunarak yardım gösterme olarak değerlendirmektedir. Bu durumu açıklayan alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

Üretmek isteyen öğretmenim, öğrencim olduğu takdirde onları desteklemek kendime göre benim için en kutsal görevdir diye görürüm mesela. Derim ki öğretmenler odası akıllı insanlarla dolu. Benim okul müdürü olarak çok akıllı olmamı

gerektirmez, orada akıllı olan üretmek isteyen hakikaten bir şeyler başarmak isteyen çok arkadaşım var ve sınıflarda da birçok öğrencim var. Dolayısıyla onlar bir fikir getirdiklerinde, bir proje üretelim şeklinde bir öneriyle bize geldiğinde ben onların yanında yer almayı, onların başarısının kurumun başarısı olacağını, burada bir övgü gelecekse önce okul müdürü olarak bana geleceğini, sonra dalga dalga bunun okula da yayılacağını, düşünmeye gayret ediyorum. (OM1)

Okuldaki bütün aktiviteyi, hareketi sağlayan öğretmenlerdir. Öğretmenlerimizi siz iyi motive ederseniz veya desteklerseniz, güler yüzlü olursanız o öğretmenlerimiz çocuklar için daha fazla çalışırlar. Projeler üretmeye çalışırlar ve bizi desteklemeye çalışırlar. Ama diyelim öğretmeni kırdınız, öğretmen de kendini ister istemez çeker ve sizi desteklemez, yardımcı olmaz. Bunun olmaması için her türlü desteği sağlamaya çalışıyorum, ben kendimi öyle görüyorum. (OM2)

İnsanlara destek olmayı, yüreklendirmeyi... Çünkü özellikle genç öğretmenlerimizin önünde çok uzun bir süreç var. Bu süreci çok iyi değerlendirmeleri kendilerini yenileştirmeleri gerekiyor. Bu yolda ben destek oldukça ben mutlu oluyorum. Onlar da böyle bir şeyler yaptığı zaman çok hoşuma gidiyor. (OM6)

**Güven.** Güven, görüşmelerde okul müdürleri tarafından “karşılıklı güven duyma, güvende hissetme” olarak ifade edilmiştir. Okul ortamında güven, öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve velilerin birbirlerinin dürüstlüğüne, yeteneklerine ve niyetlerine inandıkları bir atmosferin var olması anlamına gelmektedir. Okul müdürlerinin güven olgusuna dair görüşlerinden bazı alıntılar şu şekildedir:

Yani biz bir aile ortamı gibi düşünüyorum ben açıkçası okulumuzu. Ve hakikaten birbirimize olan itimadımız, güvenimiz, sevgi, muhabbet gerek öğretmen kadrosu gerek hizmetli, memur olsun gerekse öğrencilerimiz olsun bu anlamda bir aile ortamı gibi hissediyoruz. (OM1)

Siz bir yola çıktıysanız size gönül veren kesim yoksa, size güvenen bir kesim yoksa, sizi destekleyen bir kesim yoksa yolda yürümeniz çok zor. Bu öğrenci de size güvenecek, öğretmen de size güvenecek. Ama siz bu güvenceyi verebilecek durumda olmanız lazım. Davranışlarınızla, konuşmalarınızla, sosyal ilişkilerinizle, vizyonunuzla. Bunlarla örnek olmadığınız müddetçe kuru kuruya kimse arkanızdan gelmez. Sizi desteklemez. Ben bunları verdiğim kanaatindeyim. (OM7)

Kademe itibariyle öğrencilerinin üniversite sınavı gibi bir kaygısı olduğundan veli de kaygılanabiliyor. Biz önce aslında veliyi ikna etmeye, veliyi kendimize güvendirmeye çalışıyoruz. O güven oluştuğundan sonra da hiçbir sıkıntı olmuyor. Ben velinin bize güvenini kazandığımızı düşünüyorum. (OM15)

**İletişim(e açıklık).** Okul yöneticileri “iletişim kurmaya açık olma” olarak nitelendirdikleri iletişim fenomenini örnek alıntılarda belirtildiği şekilde ifade etmişlerdir:

Yeri geliyor, herkesle iletişime açık olmanız gerekiyor, o kapınızın hiçbir zaman kapanmaması gerekiyor. İdareciliğim sırasında ona zaten çok dikkat etmişimdir. Kapım kapalıysa mutlaka dışarıdayımdır. Onun haricinde mutlaka her zaman kapı açık bir şekilde oturmayı tercih ederim ki öğretmen arkadaşlar da öğrenci de rahat rahat içeriye girip sorunlarını, dertlerini anlatabilsin. (OM6)

Benim bu kapıma açıktır, sürekli açıktır. Ben bu okula gelmeden önce bu odaya çocukların hiç girmediğini söylediler bana. Ama genelde okul müdürlerinin görüştüğü insanlar sınırlı, herkes görüşemez, genelde müdür yardımcılarını üzerinden gider. Benim kapım sürekli herkese açıktır. Bu ister veli ister öğrenci olsun fark etmez. (OM9)

İletişim kanallarının açık olduğu bir ortam oluşturmaya çalışıyorum her zaman. Bunu da arkadaşlarla birlikte, hem öğrencilerimizle, çevremize yansıtıp güzel bir okul iklimi oluşturup herkesin mutlu olabileceği bir okul oluşturma amacımız var. (OM12)



İletişim kanallarımız onlar (öğrenciler) için de gayet açık. Çok rahat bir şekilde gelip gidiyorlar. Öğretmen arkadaşlardan bile daha rahatlar. Hatta birçoğunda telefonum var. Gece saatlerinde bile "Şu nasıl olacak?" diye sorduklarında biz gerekli dönüşü yapıyoruz. Diğer konularda da yine yardımcı olmaya çalışıyoruz. (OM14)

**İnsancılık.** "İnsanı odağa alma, insana değer verme" olarak karşılık bulan bu değer okul müdürleri için okulda öğrencilere de öğretmenlere de empati ile yaklaşma, önemli görme anlamında anlamına gelmektedir. Bu değeri vurgulayan okul müdürlerinden yapılan doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir;

Çok yönlü bir süreç işliyor okullarda. Fabrikanın ötesinde, fabrika gibi düşünmüyorum. Burada bizim en önemli unsurumuz insan. İnsan olduğu için de yapacağınız bir hata davranış ya da iletişimde ifade ettiğiniz bir söz gerçekten büyük sonuçlara sebep olabiliyor. O yüzden çok fazla insan odaklı düşünmek gerekiyor okul yöneticisi olarak da. (OM6)

Eğitimin anlamının test skorlarıyla anlamlandırıldığı, ölçüldüğü günümüzde bizim okulumuzdaki en önemli yaklaşım insan yetiştirme. Bizim eğitimciler olarak birinci önceliğimiz insan yetiştiriyoruz. Bunun altını çizmemiz lazım. Şu anda her şeyi test skorları ile ölçer olduk. Bunun yanlış olduğunu düşünüyorum ben. Bizim için öncelik iyi insan yetiştirmek. İyi insan yetiştirirsek, iyi meslek erbabı yetiştiririz. İyi anne, iyi baba, iyi bir eş, iyi bir vatandaş yetiştirmiş oluruz. Birinci önceliğimiz bu; iyi insan yetiştirelim. (OM8)

**İstişareye açıklık.** "Başkalarına danışmaya, farklı görüş açılarından ve görüşlerden yararlanmaya açık olma, fikir alışverişinde bulunmayı kabul etme" olarak kabul edilen bu olguya ilişkin okul müdürü görüşlerinden bazı örnekler aşağıda verilmiştir;

Hiçbir zaman tek başıma karar almıyorum ben. Mesela geçenlerde bir konu ile ilgili sorun oldu. Öğretmenlere görevlendirmeler yapmamız gerekti. Hemen öğretmenlerle yarım saatliğine küçük bir toplantı yaptık. İstişare yaptık. Biz böyle

düşünüyoruz siz ne dersiniz dedik. Tabii öğretmenlerimizin çoğu bize karşı geldiler. Biz de onların o karşı cevaplarına göre daha ılımlı kararlar almaya çalışıyoruz. (OM2)

Öğrenciler bazında düşünürseniz, örnek bazında yaklaşayım. Bizde öğlen arası sorun oldu. Şöyle sorun oldu. Öğlen arası 45 dakika bir vaktimiz var. Bu çocukların dışarı çıkıp çıkmaması, öğretmenlerle bir tartışma içerisine girdik, bir fikir alışverişi yaptık. Velilerin onayını almak istedik. Çünkü sorumluluk var burada. Dışarı saldıgın zaman bu çocukların dışarıda karşılaşıacağı riskleri de düşündüğün zaman salmamak daha mantıklı geliyor. Diğer türlü bu çocuk pandemi sürecinde 45 dakika sınıfta, koridorda kalıp hastalık vs. geçirebilir mi? Bunun için Google formları oluşturduk biz. Veliye gönderdik, öğrencinin adı soyadı velisi, öğlen arası izin veriyor musunuz? Altına not düştük yasal sorumluluk size ait olmak üzere gibisinden. Bu sefer hem biz kendimizi güçlendirdik hem sahada görüş aldık. Uygulamayı ona göre yapmış olduk. (OM3)

Kriz çözenin en iyi yöntemlerinden bir tanesi ortak akıl. Danışarak yol almaya çalışıyorum. (OM7)

İstişareye önem veren biri yöneticiyim. Yöneticilikte istişare çok önemlidir. Fevri karar verdiğin zaman bazen yanlış düşebilirsin. Yani istişare dediğimiz müdür başyardımcısına danışmak, müdür yardımcısına danışmak gerekirse çocuklara bile danışmak gerekiyor bazı şeyleri. (OM10)

**İş birliği.** Bu araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde okul müdürleri iş birliği değerini “başkalarıyla iş birliği içinde uyumlu çalışma, yardımlaşma” olarak anlamlandırmaktadır. Bu olguya ilişkin görüş örnekleri aşağıdadır:

Yani müdürlük onlarla bir olmaktır, beraber olmaktır. Sahiplenmek derken benim demek değil de biziz diyerek beraber sahiplenmektir. Çünkü hizmetlisinden, teknisyeninden, öğretmeninden, öğrencisinden, velisinden... Bunlarla beraber

hareket edebilmektir. Bunu yaptığınız zaman okul müdürü oluyorsunuz. Beraber hareket ettiğiniz zaman, beraber yürüdüğünüz zaman bu işi başarabiliyorsunuz. (OM4)

Öğretmenlerimizin emeği çok fazla. Yani oldukça fazla üstün gayret gösteriyorlar. Hepsinde de aynı bir birliktelik, bağ ve sürekli öğrenci merkezli bir çalışma var. Daha nasıl yapabiliriz, sosyal etkinlik mi yapsak şunu mu yapsak şunu mu yapsak şeklinde. (OM6)

Bizim okulumuzda paylaşma var. Öğretmenler arasında da öğrenciler arasında da yapmak istediğimiz temel hedeflerden birisi. Öğretmenler arasında da paylaşım içerisindeyiz. Her etkinlikte, her konuda hep birlikte hareket etmeye gayret ediyoruz. (OM15)

**Sosyal Eşitlik.** Bu değer okul müdürlerine göre okulda “herkese eşit yaklaşma, statü farklılıklarından kaçınma” anlamına gelmektedir. Okulda bu değere uyumlu davranışlar sergilediğini ifade eden okul müdürlerinden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Biz resmiyetle ilgili bir şeyimiz yok açıkçası bizim için resmiyet o tamam dıştan gelen bir misafir olduğu takdirde tabii ki herkes rolüne göre davranır ama biz burada hakikaten müdür olmuş öğretmen olmuş biz eşitiz diye düşünüyoruz. Dolayısıyla iletişim noktamızda onlarla ast üst yerine daha yatay bir iletişim kurmayı tercih ediyoruz açıkçası. (OM1)

Biz de aslında öğretmeniz. Biz bugün burada oturuyorsak önümüzdeki yıl tekrar öğretmenliğe de dönebiliriz. (OM2)

Biz müdür, müdür yardımcısı, öğretmen bir statü farkı var gibi bir şey gözetmiyoruz. Statü almıyoruz, statü kazanıyoruz. (OM3)

Verimli insan vardır üretken insan vardır. Statüsü beni hiç ilgilendirmiyor. (OM7)

Makam olarak öğretmenlerle benim aramda -ben onların üst amiriyim sonuçta- resmi bir ortamdayız ve bu da tabii ki çalışmamıza ve okul içindeki duruma yansıyor. Ama

bunu ben onlara ne bir üstünlük olarak kullanıyorum ne onları ezmek gibi ne onlara emir verip bir iş yaptırmak gibi görüyorum. Bunu yansıtmamaya çalışıyorum ve de yansıtmıyorum zaten. Onlar da beni bir ceza verici veya benden korkmalarını gerektirecek durum olmadığını da görmelerini sağlamaya çalışıyorum. Onlar da bu şekilde düşünüyorlar. Bu da rahat bir çalışma ortamı oluşturuyor. (OM12)

**Uzlaşmacılık.** Okul müdürleri uzlaşmacılığı “uzlaşmacı olma, anlaşma, orta yolu bulma” olarak algılamaktadırlar. Bu görüşü paylaşan 11 okul müdüründen alıntılanan bazı örnek ifadeler şunlardır:

Konuşuyoruz, sorun olduğunu görüyoruz, bu sorunun da bir şekilde çözülmesi gerektiğini de görüyoruz. Dolayısıyla hep birlikte bir orta yol bulmaya gayret ediyoruz. (OM1)

Veli gidiyor CİMER'e yazıyor. Müdür dinlemedi, öğrenci psikolojisini önemsemedi. Ben tutuyorum oraya cevabımı veriyorum. Herkes anlıyor, oradaki cevap çünkü gerekli bilgiyi ihtiva ediyor. Neden sonuç ilişkisi kurarak. Bazen hukuki bir dil kullanarak açıklamamı yapıyorum. Bu yüzden hiç çekinmiyorum bu tarz şeylerden ama mümkün olduğunca açıkçası ben sakinleştiren... Buraya mesela bomba gibi geliyor veli. Toplanıyorlar geliyorlar bir öğretmenle ilgili. Odayı dolduruyorlar bazen. Sınıf ayarlıyor birbirini. Ben hep yumuşak, alttan alan, çözen... (OM5)

Bizim de hatalarımız oluyor. Ama karşı tarafı dinlemek gerekiyor. Zümre toplantıları yapıyorum. En ağır eleştirilere de açık olduğumu söylüyorum, rahat ifade etsinler diye. Dolayısıyla problemi ortaya yatırıyoruz, karşı tarafın görüşünü alıyoruz, kendi görüşümüzü söylüyoruz. Ortak bir noktada birleşiyoruz. (OM7)

Bu alt temada yer alan adalet, aidiyet, destek, güven, iletişim, insancılık, istişareye açıklık, iş birliği, sosyal eşitlik, açıklık ve uzlaşmacılık değerleri, okul müdürlerinin örgütsel değerlere ilişkin görüşlerini ilişki odaklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu değerler, okul müdürlerine göre öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerde büyük öneme sahiptir.

İlişki odaklı değerler alt temasındaki her bir değer, okul yöneticilerinin etkili iletişim ve karar verme becerileri ile bütün eğitim paydaşlarının gereksinimlerini anlama ve bunlara yanıt verme yeteneklerini geliştirmeleri açısından önem taşımaktadır. Bu değerlerin benimsenmesi ve uygulanması, sağlıklı bir okul ikliminin oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

### **Gelişim Odaklı Değerler**

Katılımcı görüşlerine göre gelişim odaklı değerler alt temasında çalışkanlık (n=8), çözümcülük (n=6), kişisel gelişme (n=3), yenilikçilik (n=8) kodları yer almaktadır. Birey odaklı değerler alt temasına dair bilgiler Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11**

#### *Okul Yöneticilerinin Gelişim Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
	Çalışkanlık	OM2, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10	8
Gelişim Odaklı Değerler	Çözümcülük	OM4, OM5, OM8, OM9, OM13, OM14	6
	Kişisel Gelişme	OM3, OM7, OM9	3
	Yenilikçilik	OM1, OM2, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM12	8

Tablo 11’de yer alan gelişim odaklı değerler alt temasında okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenen dört örgütsel değer bulunmaktadır. Bu alt temada okul müdürünün gelişime ve değişen durumlara karşı tutum ve davranışlarının kaynak aldığı değerlerin neler olduğuna dair kodlar bulunmaktadır. Bu değerlere ilişkin görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

**Çalışkanlık.** Çalışkanlık değeri okul müdürlerince “gayret gösterme, sıkı çalışma, sonuca ulaşmak için çok çalışma ve mücadele etme, başarıya ulaşmak için emek verme, birbirini çalışmaya teşvik etme” eylemlerinin karşılığı olarak görülmektedir. Okullarında

çalışkanlık değerinin var olduğunu belirten okul müdürlerinin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Bizim sorumluluğumuz çok fazla ve herkes de okullardan bir başarı, güzel bir ortam istiyor. Bunu da şu an sağlamak okul müdürünün elinde, bunu sağlamak için de mücadele etmesi şart. (OM2)

Okulumuzda öğretmenler arası tatlı bir rekabet var. Rekabet önemli bizim için. O şunu yaptı, bunu yaptı ben de bunu yapayım. Ben de şunu yapayım şeklinde çalışmalarımız oluyor. Rekabet ortamı oluyor. (OM4)

“Daha ne yapabilirim”i hep sorgularım, yani meslekte çalışırken de daha ne yapabilirim, bilgi birikiminin üstüne daha neler koyabilirim diye. (OM6)

Akademik yönden iyiyiz. İyi bir kadromuz var. Arkadaşlarımız da (öğretmenlerimiz) bu şekilde, bazen bir atalet olsa da harekete geçirmeye çalışıyoruz, gayret ediyoruz (OM8).

**Çözümcülük.** Okul müdürleri tarafından “sorun çözücü olma, sorunları görmezden gelmeyerek onların üstesinden gelmeye çalışma” anlamlarına gelen bu değere ilişkin görüşlere örnekler aşağıda belirtilmiştir:

Gelen değişime göre hemen hareketlerimizi düzenliyoruz, sorunlar çıkarsa çözüm yolları buluyoruz ve uyguluyoruz. Diyorum ya öğrencilerimiz o anda (pandemide) boşta kalacaklardı, yapacak herhangi bir şey yoktu, devletin verdiği imkanlar belli. Mesela interneti olmayan öğrencilerimiz vardı hemen biz sınıfı açtık. Gel sınıfta gir dedik. Tek kişi geliyor nasılsa. Sınıfta akıllı tahtalarımız mevcut. Onlar bilgisayar gibi. Kütüphanemizde yine bilgisayarlar var. 14-15 kişilik yer ayırdık. İnternet sorunu yaşayan öğrencilerimiz gelsinler burada hemen (derse) girsinler diye. Evi yakın olan öğrencimiz bu şekilde geldiler, girdiler yani. (OM4)

Çatışma oluyor tabii, olmaması mümkün değil. Ama ben burada çatışma ortamını oluşturan bir pozisyonda olursam bu zaten bu kurumu dibe vurdurur. Mümkün

olduğunca çözüm. (...) Bir de benim genellikle yaklaşımım, idareciliğe yaklaşımım çözüm odaklıdır. Yani bir problemi tespit edip onun üzerine gitmek gerektiğini düşünüyorum. (OM5)

**Kişisel Gelişme.** “Gelişime önem verme, gelişmeyi ve değişmeyi isteme, buna açık olma” olarak açıklanabilen bu değer okul müdürlerinin hem kendilerinde hem öğretmenlerde olduğunu belirttiği bir değerdir. Kişisel gelişmeye önem veren okul müdürlerinin görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Öğretmenim diyor ki “Ben bu işi yapmak istiyorum bu okulda”. Şunun getirisi, önü, arkası budur şeklinde bir görüşle geldiğinde kesinlikle açığız ve yön veriyoruz, yol veriyoruz. Gelişime açığız. Bu kesinlikle en baskın değerimiz. O yüzden birçok ildeki projeler olsun, çalışma ekibinde olsun mutlaka bizden bir arkadaş vardır. Bu kültürel anlamda da olabilir, sosyal anlamda da olabilir, bilimsel çalışmalarda da olabilir. (OM3)

(...) Bu konulara meraklı olduğumdan dolayı ben sürekli yenilenmeyi seven bir okul müdürüyüm. (OM7)

Yeniliği severim, eğitimi çok severim. Sadece 40 dakika ders değil, çocuk projelere dahil edilmeli, akademik anlamda başarılı bir kişi olmalı. Öğretmen kendini sürekli geliştirmeli. Ben akademi yapmasam da ben sürekli okuyorum ve farklı çalışmalara katılıyorum. Kendim böyle olduğum için de aslında bu anlamda beklentisi olan da bir okul müdürüyüm. (OM9)

**Yenilikçilik.** Okul müdürleri “yeni fikirler geliştirme ve yenilikçi yaklaşımlar uygulama” davranışını okullarında gördüklerini belirtmişlerdir. Bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

Eğer mesleğe birtakım hassasiyetlerle bakıyorsanız faydalı olmak, ileriye öngörüyle çalışmak -bunlar çok önemli tabii belli kalıpların içinde değil, gelişmeye açık ve her

gün öğrenerek bakarsanız bu işe kendinizdeki değişimi de görüyorsunuz, etrafınıza yansımaları da görüyorsunuz. (OM5)

Çok fazla ve teknolojiyi takip ederim. Sürekli kurumlarla iş birliği halindeyiz. Beraber çalışıyoruz projelerde. Bu okuldan çıkan çocuk piyasaya son teknolojiyi öğrenerek gittiği için sıkıntı çekmiyor. Dolayısıyla biz bu çocukların önünü açma gibi bir vizyonumuz var. Mesela elektrikli araçlarla ilgili çalışmalar yürütmeye çalışıyorum, okulun çatısını elektrikle kaplayıp kendi elektriğini üretmeye çalışıyorum. Yani sürekli yenilemeye çalışıyorum. (OM7)

O arkadaşlarımız da (okula yeni gelen öğretmenler) bize yeni bir kültür katıyorlar zaten. Ben istiyorum yeni insanların gelmesini, ben bilhassa istiyorum. Yeni gelen insanlar heybesiyle geliyor, heybesindekileri çıkarıyor ortaya döküyor, bizi de değiştirmiş oluyor. Ben değişimin güzel olduğunu düşünüyorum. (OM8).

Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere, okul müdürleri çalışkanlık, çözümcülük, kişisel gelişme ve yenilikçilik değerlerini öğrenci ve öğretmen performansının artırılmasında önemli faktörler olarak görmektedir. Çalışkanlık, okul müdürleri tarafından bir teşvik mekanizması olarak görülürken, çözümcülük, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar karşısında sorunların üstesinden etkin bir şekilde gelebilecek bir tutum benimsediklerini ifade etmektedir. Kişisel gelişme, bireysel kapasitenin sürekli iyileştirilmesini ortaya koyarken; yenilikçilik değeri, eğitim ortamının sürekli değişen gereksinimlerine uyum sağlamak için yeni fikirlere ve metotlara açık olmayı ön plana çıkarmaktadır.

### ***Yönetim Odaklı Değerler***

Okul müdürlerinin görüşlerine göre okuldaki yönetim odaklı örgütsel değerler başarı (n=4), demokrasi (n=11), düzenlilik (n=9), geleneksellik (n=7), liyakat (n=6), otoriteye uyma (n=11), planlılık (n=4), tedbirlilik (n=6) ve uyum (n=15) değerleridir. Yönetim odaklı değerler alt temasına ilişkin bilgiler Tablo 12'de yer almaktadır.



**Tablo 12***Okul Yöneticilerinin Yönetim Odaklı Değerlere İlişkin Görüşleri*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Yönetim Odaklı Değerler	Başarı	OM2, OM4, OM5, OM6	4
	Demokrasi	OM1, OM4, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15	11
	Düzenlilik	OM2, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11, OM14	9
	Geleneksellik	OM2, OM3, OM4, OM7, OM8, OM9, OM12	7
	Liyakat	OM1, OM3, OM5, OM7, OM11, OM15	6
	Otoriteye uyma	OM2, OM3, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM15	11
	Planlılık	OM3, OM5, OM11, OM12	4
	Tedbirlilik	OM3, OM6, OM7, OM11, OM12, OM14	6
	Uyum	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15	15

Tablo 12 incelendiğinde yönetim odaklı değerler alt temasında okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenen dokuz örgütsel değer bulunduğu görülmektedir. Bu değerlere ilişkin okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda her bir kodun altında verilmiştir.

**Başarı.** Okul müdürleri tarafından “örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmada kararlılık gösterilmesi” anlamında değerlendirilen başarı, yöneticilerin akademik gelişim gibi alanlarda belirgin hedefler koymasını ve bu hedeflere ulaşmak için stratejileri ve çabaları göstermesini ifade etmektedir. Okulun başarılı olması için çaba gösterdiğini söyleyen iki okul müdüründen yapılan alıntılar aşağıda verilmiştir:

(...) Diğer bir boyutu okulun akademik başarı yönünden “Okuldaki müdür okula ne katabilir ve okulun akademik başarısı nerelere kadar çıkabilir?” Bu konuyu da halk ve öğrenciler çok fazla önemsiyorlar. Biz mesela şimdi okulumuzda başlangıçta

bizim okulumuz nitelikli okul olmadı 4 yıl önce. Mahalle okuluna döndük. Fakat biz tabii mahalle okuluna dönmeden önce sınav puanıyla öğrenci aldığımız için okulumuzun seviyesi yüzdelik barajlara baktığımızda yüzde 10 ile yüzde 15 seviyesinde öğrenciler alıyorduk. Tabii bizim amacımız bu yüzde onluk dilimde aldığımız öğrencileri daha aşağılara yüzde 8, 5, 3, 2 gibi seviyelere düşürmek ama bu olayı da başarması çok kolay değil. Bizim bu yıl yani geçen yıl okulumuzdan mezun olan öğrencilerimizden iki tıp, iki diş hekimliği, hukuka öğrencilerimiz yerleştiler ama bu zor bir süreçti. Kolay olmadı. Bunların daha iyi çalışmaları için, daha iyi ortamları hazırlamak için uğraşyoruz. (OM1)

Biz tüm velilerimizle iletişim kurabilen, öğretmenlerimizle iletişim kurabilen, onların isteklerini öğrencilerimizin taleplerini yerine getirmeye çalışan ve dört yıllık eğitim sürecini en iyi şekilde onlara tamamlatıp iyi bir üniversiteye gönderme ve tam donanımlı olarak göndermeyi hedefleyen bir okuluz -sadece üniversiteye göndermekle kalmıyoruz biz donanım olarak da bir şeyler vermek istiyoruz. (OM5)

**Demokrasi.** Okulda demokratik bir ortam olduğuna dair görüş bildiren okul müdürleri demokrasiyi “kararların tüm üyelerce alınmasına imkân sunulması” olarak görmektedir. Okul müdürlerinin öğrencilerin görüşlerini de dikkate alarak demokratik davrandığına dair görüşleri şu şekildedir:

Bizim öğrencilerimizde örneğin okul kıyafetleriyle ilgili biz fikir soruyoruz. Aşağıya topluyoruz. “Şu, şu, şu kıyafetler, hangilerini istiyorsunuz?” İlk seçimi yaparken hep beraber karar verdik öğrencilerle. Artı bizim okul kütüphanemiz vardır. Çok zengindir. Ama öğrencilerimizin mesela istedikleri kitaplar var. Biz de onlara her yıl anket yaparız. “Kütüphanemizde hangi kitapları görmek istiyorsunuz?” Onların isteklerini alırız. Edebiyat öğretmenlerimiz değerlendirir. Bu öğrencilerin görüşlerini sisteme katmaktır. (OM4)

Öğrencilerle ilgili bir durum anlatmak istiyorum. Mesela bizim eski kıyafetimiz kırmızı idi. Okulumuz değişince en azından yeni bir imajla beraber kıyafetler de değişsin

dedik. Bize giyim mağazaları örnek numuneler getirir. Bu numuneleri biz iki üç öğrenciye aynı anda giydirdik ve sınıfları gezdirdik. "Hangisini beğeniyorsunuz?" diye sorduk. Öğrencilerin %70'i şu anki kıyafeti beğendi. Simsiyah seçtiler. Logo yok, bir şey yok. Dışarıda da giyilebilecek bir şey. Aslında biz beğenmedik. (...) Yine de onların kararını kabul ettik. Şu an okul kıyafetimiz o oldu. Bize kalsa biz bunu seçmezdik. (OM10)

Hatta öğrencileri bile bu sürece katıyoruz, inanır mısınız? Sınavları erken mi yapalım, geç mi yapalım konusunda öğrencilere bile soruyoruz. Sınav programını hazırlıyoruz, ben öğrenciye bile kontrol ettirdiğimi bilirim. Çünkü bazen diyor ki öğrenci "Hocam matematik ile kimya sınavı arka arkaya gelmiş, çok zor oluyor. Bunu buraya alabilir miyiz?" "Tamam yavrum." diyorum, müsveddeyi incelettiriyorum, sonrasında yayınlıyorum. Hem öğretmenlere hem öğrencilere incelettiriyoruz bunları. O zaman hiçbir sıkıntı olmuyor zaten. (OM11)

Velilerin de okul yönetiminin belli aşamalarında söz hakkına sahip olduğunu belirten iki katılımcı da görüşünü şu şekilde ifade etmektedir:

Öğrencilere de onları ilgilendiren konularda fikirler sunuluyor. Öğrencilerden ziyade velilere sunuluyor. Velilerin istekleri, katkıları doğrultusunda yapılmaya çalışılıyor. Çok fazla öğrencimiz yok, çok fazla kalabalık değiliz. Belki kalabalık okullarda bunu yapmak daha zor olur ama biz daha samimi bir ortama sahip olduğumuz için öğretmenlere de velilere de ulaşabiliyoruz. "WhatsApp" grupları var sınıfların ve velilerin. Hemen hızlı bir şekilde dönüş yapılabilir. Hızlı bir şekilde istekler dile getirilebilir. Velilere ve öğrencilere soruluyor, onlar olmadan bir karar çok fazla okulumuzda alınmıyor. (OM13)

Karar verme aşaması bizde biraz uzun sürebiliyor. Dediğim gibi tüm fikirleri alıp ortak bir karar vermeye çalıştığımız için bu süreç biraz uzayabiliyor. Nasıl söyleyeyim, tek başlılık yok yani okulda. "Yapılacak." denmiyor, herkesin fikri alınıyor. Şu olursa şöyle olur, bu olursa böyle olur... Biraz karar verme süreci uzun sürüyor ama süreç

güzel ilerliyor. (...) Okula bir şey alınacaksa bile, kütüphaneye kitap vb. bile olsa "O mu olsun, bu mu olsun?" diyerek ders çıkışı 10 dakika toplantı yapıyoruz. İki günde bir 10 dakika toplanıyor diyebilirim hatta. Herkesin fikri soruluyor daha önce dediğim gibi. Velilerin okulun yönetim ve karar verme süreçlerine katılımı ise okul aile birliği üzerinden oluyor. Okul aile birliği bizle iletişim içinde oluyor. (OM15)

**Düzenlilik.** Okul örgütünün yönetiminde "tertipli, düzenli, disiplinli ve iyi örgütlenmiş olma" olarak açıklanan bu değer okula yansımaları okul müdürleri tarafından aşağıdaki ifadelerle belirtilmiştir:

Herkes rollerini aslında çok iyi benimsediği için iş anlamında da sıkıntı yaşamıyoruz. Mesela bir evrakla ilgili bir yazı yazdığımız zaman ne zaman teslim edileceğini ya da ne yapmaları gerektiğini biliyorlar, rutine binmiş işler var. (OM6)

Okulumuzda oturmuş bir sistem var, bir ay okul müdürü olmasa burada hiçbir iş aksamaz. Tabi bazen sadece müdürün vermesi gereken kararlar olduğunda, bana ulaşıp mutlaka danışırlar. Onun dışında her şey belli bir sistem dahilinde, işleyiş iyi çalışıyor. (OM10)

O anlamda geçen sene (pandemi sürecinde) Balıkesir genelinde en verimli ders işlenen okullardan biriyizdir -ki bu diğer okullar tarafından da çok takdir edildi emin olun. Ders yapılmadı diyelim bir sıkıntı oldu, dersini daha sonra öğretmenler telafi edip bilgi verdi. Neredeyse %99 oranında dersler işlendi. Her hafta öğretmen arkadaşlar işlediği derslerin raporunu verdi, kaç öğrenci katıldı, kaç öğrenci katılmadı. Çok düzenli bir süreç geçirdiğimizi düşünüyorum. Çok iyi planladığımızı ve öğretmenlerin çok iyi uyum sağladığımızı düşünüyorum. (OM11)

**Geleneksellik.** Okul müdürleri kendi yönetim stillerini değerlendirirken okullarındaki bazı uygulamaları "kurumsallık ve örgüt kültürü oluşturma, gelenekleri sürdürme, formaliteye bağlı olma, açık törenler ve gelenekler oluşturma" amacıyla yaptıklarını söylemişlerdir. Bir okul müdürünün bu konudaki görüşü şu şekildedir:

Okulumuzun bir kurumsallığı var. Bir de bizim okulumuza gelen velilerimize anlattığımız şu. Bizim için öncelikli olan okulda disiplindir. Mesela bir kılık kıyafet konusunda öğrencilerle 10 gün-15 gün boğuştuk. Bazı veliler gelip diyor ki "Siz her şeyi aştınız da bir çocuğun tişörtüne pantolonuna niye bakıyorsunuz?" Ama bu olay öyle değil. Bu olay kurumsallıktır. (OM1)

Okulda geleneksel törenler yapılmasını teşvik eden ve bu yönde bir okul kültürü oluşturduğunu ifade eden okul müdürlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

Mezuniyetlerimizi yaparken mezunlar gününü de beraber yapıyoruz mesela. Yaklaşık 1000 kişilik bir davet, organizasyon yapıyoruz. Daha önce de yapılmış ara verilmiş. Biz 8 yıl önce göreve geldiğimizde devam ettirelim dedik, tekrar devam ettirdik. (OM4)

Bizim her sene mesela burada mezunlarımızla futbol müsabakaları yaparız, ödülleri veririz, yemekler veririz, pilav-ayran-tatlı günlerimiz olur, anma günlerimiz olur. Hep beraber ve binlerce kişi oluruz, öyle az buz da değil. Gelenekleri devam ettiriyoruz. Şehit çocuklarımız var, onların ailelerini sürekli ziyaret ederiz, onları buraya çağırırız, onların adına fidan ekeriz vs. O yönlerimiz güzel yani (OM7).

**Liyakat.** Okul ortamında liyakat okul müdürleri tarafından öğretmenlerin yeteneklerine, uzmanlık alanlarına, deneyimlerine ve genel performanslarına göre sorumluluklar atanması olarak algılanmaktadır. "Yeterlik" ve "layık olma" olgularını önemseyen okul müdürlerine ait görüşler şu şekildedir;

Proje türü etkinlikler; mutlaka herkese genel duyuru da olur ama bu işte bazı yatkın arkadaşlar, bu işe meraklı olan arkadaşlar hem onlar açısından hem de işin hızlı ilerlemesi açısından bu şekilde tercihler de olabiliyor açıkçası. (OM1)

Görevlendirilecek konunun özelliğine çok iyi bakmak lazım. Yani konu önemli görevlendirme yaparken. Bunu kim, nasıl yapabilir çok iyi analiz etmeniz gerekiyor. İdarecinin birinci özelliği personelini çok iyi tanıması lazım. Personelinin yapısına

göre bazı görev dağılımları vermek zorunda. Yani işe göre personelin de personele göre iş değil de. İşe göre personel bu çok önemli. (OM3)

Şöyle bakıyorum ben, hepimizin zayıf ve güçlü yönleri var. Açık söyleyeyim ders programını oturturken de zayıf ve güçlü yönleri. Mesela şu sınıfın profili bu, bu sınıfta bu öğretmen bu branşta ne yapar? Bunları düşünerek planlama yapıyorum. Diğer tarz görevlerde gene aynı şey. (OM5)

İnsanların hangi yönlerinin ön planda olduğunu ya da neler yapabileceklerini analiz yaptıktan sonra yönlendirme yapıyorsunuz ve gerçekten o kişiler güzel işler beceriyor. Mesela 8 tane e-Twinning projesi geçen sene hayata geçti ve oradaki arkadaşların her zaman ifadesi şuydu: "Hocam biz yapamayız dedik. Siz yaparsınız dediniz!" ve gerçekten de orada eğitimler falan aldık beraber. Onlar çok mutlu oldular. Beraber eğitimlere katıldık ve daha sonrasında bu projeleri yürütebildiklerini görmüş olmaları onlara mutluluk verdi dolayısıyla bir konuda yetkinliği olan ya da ilgisi olan kişileri gerçekten iyi gözlemleyip yönlendirdiğiniz takdirde başarı geliyor. (OM6)

**Otorite.** Okul müdürlerinden bazıları gerektiğinde okuldaki yasal ve sosyal gücünü kullanarak "aldığı kararları öğretmenlere ve öğrencilere kabul ettirme, söyleneni yaptırma gücü, talimatlara, kurallara, emirlere uymayı sağlama" olarak tanımlanan otoriteyi işe koştüğünü söylemişlerdir.

Hâkim bir tavıram olduğu, biraz otoriter bir yapım da var açıkçası, kural koyuculuk noktasında. (...) Mesela geçen bir arkadaş oldu. Bir görev verdim, itiraz etti. Hiç benim de tarzım değil. Ama bu arkadaş çok iyi alanında. Fakat hiçbir işten hoşlanmaz. Sınıf öğretmenliği istemez, kulüp çalışmalarında göremezsiniz, herhangi bir işi yapmaz. Ben ona açtım telefon rica ettim, bir öğretmen lazım bana, bir yere gidilecek öğrencilerle. "Gidemem." dedi. O zaman ince ama sert bir şekilde dedim: "Hocam DHK'da yoksun, şunda yoksun, bunda yoksun, tamam sınıfta çok iyisin. Müteşekkirim, benim için öğrencinin akademik başarısı çok önemli. Ama ben

seni nerede göreceğim?" Ertesi gün resmi bir yazıyla başka bir görevi ona tebliğ ettim. (OM5)

Sene başı toplantısında diyelim "Kim bu komisyonda çalışmak ister?" noktasına geldiğimde toplantı 2 gün sürüyor. Bu da vakit kaybı olarak düşünüyorum ben. Görevlendirmeyi verdiğimde kimse itiraz da etmiyor. (...) Öğrencilere biraz daha orada otokratiyiz. Çünkü bunlar genç. Farklı istekleri olabiliyor. Onları bazen ikna ediyoruz, bazen de siz bilmezsiniz ben bilirim noktasına geldiğimiz de oluyor (OM8).

Bakın biz sınav yaptık, ilk sınavlardan sonra yaklaşık yirmiye yakın kopyadan öğrenci geldi, sonra ikinci sınav öncesinde aldım mikrofonu çocuklara dedim ki "Ne yapıyorsunuz siz? Her gelene -onlara 20 değil de 50 dedim ceza alan kişi sayısını- ceza verdik" dedim. "Bakın" dedim "Kural açık, cep telefonuyla sınava girerseniz kopya muamelesi görürsünüz, bunu bile bile yapıyorsanız kurula geldiğiniz zaman ağlamayın". İkinci sınavlardan sonra sadece iki öğrenci kopyadan geldi. 20'den 2'ye düştü. Gelen çocuk da artık "Hocam suçumu biliyorum." deyip boynunu eğip kabul ediyor artık. (OM11)

Öğretmenlere sormadan görev vermek zorunda olduğum da oldu. Benden aniden bir cevap istendiğinde mesela, direkt görevi öğretmene görev tebliğ ettiğim de oldu. Yeni bir komisyon oluşturulacaksa ya da bir toplantıya katılması gereken öğretmen oluyor. Görevli olarak yazıyoruz, mecburuz çünkü. Öğretmene ulaşabiliyorsam yine ulaşmaya çalışıyorum. Ulaşamadığım vakitlerde de görev yazdığımda öğretmenler tarafından hiçbir sıkıntı olmadı şimdiye kadar, kabullendiler. (OM15)

**Planlılık.** Gerçekler hakkında mantıklı ve rasyonel düşünme, gerçekçi olma, planlı hareket etme anlamına gelen planlılık okul müdürleri için önemli bir değer olarak belirtilmiştir. Planlı olmanın okuldaki uygulamalarına yansıdığını belirten iki okul müdürü bu durumu aşağıdaki anlatımlarıyla ifade etmektedir:

Ben 2017 yılında (çalıştığım okula) geldim. 1 yıl sonra başvuru neticesinde proje okulu oldu. Elbette bu okulun akademik anlamda, kültürel anlamda çocuklara farklı vizyonlar aşılacak gibi bir hedefi vardı. Ama proje okulu olmamızda bu daha da detaylandı diyelim bu çalışmamız. Çünkü bu aynı zamanda bizim için bir planlamaydı. Bakanlık vizyon çalışmaları bağlamında yapılmış planlamalarla hareket ettiğimiz için çok daha güzel sonuçlar aldığımız bir süreç geçirdik açıkçası (...) Şimdi biz okul olarak hem akademik başarı hem proje üretme noktasında aktif olmak zorundayız. Bunu yaparken de bir planlama yapıyorsunuz. (...) Çünkü eğitimin hedefleri, amaçları vs. var yolları var. Bu proje aslında onu veriyor size. Zaten yaptığınız işleri, zaten oradan gelen yönerge bağlamında planlamış oluyorsunuz. Sizin zaten bir planınız olması zorunlu. Yaz döneminde “Biz önümüzdeki yıl neler yapabiliriz?” diye bir ön hazırlık yapmaya çalışıyorum ben. “Bu sene ne yapalım, hangi konuda daha önceliğimiz olsun? Daha dikkatli davranalım?” gibi. (OM5)

Biz yıl içinde yapacaklarımızın kararını sene başındaki eylül ve şubat aylarında yaptığımız öğretmenler kurulunda görüşüp alıyoruz. Ben dönem ortasında “Böyle bir şey yapacağım” çok nadir derim. Olağanüstü bir durum varsa böyle bir şey yaparım. Genelde öğretmenler kurullarında ben önceden planlayıp yapılacakları dile getiriyorum. (OM12)

**Tedbirlilik.** Okul yönetiminde riskleri ön görme ve tehlikelere karşı önlemler alma olarak algılanan bu değer, eğitim kalitesini korumak ve olası olumsuz durumlar karşısında okulu hazırlıklı tutmak için gerekli stratejik davranışları ifade etmektedir. Okul yöneticileri tedbirliliği dikkatli olma, risklere maruz kalmayı en aza indirme olarak kabul etmektedir. Bu yöndeki görüşlere ait ifadeler aşağıda sunulmaktadır:

Sorunsuz bir okul, sorunsuz bir ülke, sorunsuz bir insan, bir ortam olmaz. Önce ben ortamı ben iyi gözlemlerim. Çok danışırım. Araştırırım ve problemin kaynağının ne olduğunu öncelikle çözerim. Ondan sonra nasıl bir tedbir uygulayacağımı ortak bir



akılla belirlerim. Ben öğrencimi de çağırırım, teknisyenimi de öğretmenimi de hizmetlimi de hepsini çağırırım. Toplantılarda tutanaklar tutuyorum ve yol haritamı belirliyorum. Dolayısıyla o krizin bir kısmını bu şekilde önlüyorum. Yani nereden gelecek kriz, öğrenciden gelecek olan kriz, öğretmenden, fiziki mekanlardan... bunları belirliyorum. (OM7)

Öncelikle biz öğretmen arkadaşları az buçuk tanıyoruz. Her insan aynı değil. Aynı disipline, öz disipline sahip değil ne yazık ki. Görüyoruz da mesela derse zamanında girme olayında ya da bir evrak istiyorsunuz o evrağı teslim etme tarihiyle ilgili veya evrağı düzgün doldurma ile ilgili birtakım sıkıntılar yaşıyoruz. Genelde hep aynı kişilerde bu sorunu yaşıyoruz. O durumlarda baştan genel uyarılarda bulunuyoruz. (OM11)

(...) Burada gelen veliye ben sinirli bir şekilde yaklaşmadım, onu önce dinledim ve beni dinlemesi konusunda ikna ettim. Konuşarak açıkçası herhangi bir olay çıkarmasını engellemiş oldum. Bu okullarda çok yaşanıyor, görüyor, duyuyoruz haberlerde de. Buna ilk anda müdahale edip sorunu ilk baştan yakalayabilirsek aslında çözebiliyoruz da. Ama geç kalırsak veya müdahale şeklimiz yanlış olursa sıkıntılar yaşanabiliyor. (OM12)

**Uyum.** Araştırmada yer alan okul müdürlerinin tamamı “yeni koşullara tepki vermede esnek olabilme, yeni durumlar karşısında değişebilme” olarak ifade ettikleri uyum değerinin okullarında olduğunu söylemiştir. Bu görüşlerden dikkat çekici olanlarına aşağıda yer verilmektedir:

Kolay değil hani, değişim sancılı olur mutlaka ama tabii bu bir zorunluluk haline gelmişti özellikle pandemiye düşünürsek. İster istemez uzaktan eğitim metodu... Dolayısıyla hepimiz baştan biraz zorlandık mı zorlandık. Karşı çıkma, şu, bu olayı asla böyle bir şey olmadı. Hani arkadaşlarımızdan bir direnç kesinlikle söz konusu değildi. Tam tersine gerek genç arkadaşlar olsun gerek orta yaş dediğimiz arkadaşlarımız olsun. Hani teknolojiye yakın ya da biraz uzak anlamında hepsi bir

şekilde bu anlamda uyum sağlayıp ellerinden geldiği kadar öğrencilerimize faydalı olmak için hakikaten bir emek ve gayret sarf edildi ve belli bir tecrübe de edinildi aslında bu bir buçuk yıllık süreçte. Teknolojiyi kullanma noktasında, teknolojiadaki eğitime nasıl adapte edebiliriz hususunda da belli bir birikim oluştu diye düşünüyorum. Alternatif eğitim olabileceğini görmüş olduk. (OM1)

Değişim konusunda diyelim ki pandemi süreci... Öncelikle bakanlığın uygulamalarını takip ediyoruz. Öğretmenlerle beraber değerlendiriyoruz. Öğretmen ve idareci diğer arkadaşlarımızla beraber değerlendiriyoruz. Nasıl uygulayabiliriz, ne uygulayabiliriz mesela birçok şeye diğer okullardan hemen önce geçiyoruz. Mesela Zoom üzerindeki eğitimimiz olsun, EBA üzerindeki eğitim olsun bu tür konularda falan bayağı diğer okullar başlamadan biz başladık. (OM4)

Uzaktan eğitim süreciyle beraber teknolojinin ne kadar önemli olduğunu gördük. (...) Teknolojiyi kullanamadığımızı gördüm. Değişime ayak uydurmak istiyoruz fakat hiç doğru dürüst kullanmamışız. (...) Bazı arkadaşlarımız bu anlamda çok zorlandı, onu gördüm. EBA'dan derse girişte zorlandıklarını, bayağı bir zorluk çektiler. (...) Özellikle teknolojik anlamda zorlanan bir kesim vardı öğretmenlerde. Ama ne yaptık? Eğitimler verdik, kısa zamanda öğretmenlerimize de eğitimlerle tamamlamaya çalıştık. (OM6)

Dolayısıyla teknoloji sizi sürüklüyor, genç nesil sizi sürüklüyor. Siz de mecburen buna ayak uydurmak için araştırıp teknolojiyi okulunuza transfer etmek, piyasa şartlarını okulunuza uydurmak, öğrencilerinizin gelecekte neyle karşılaşacağını tespit edip ona göre çocuklarınızı eğitip öğretip hayata hazırlamak zorundasınız. Dolayısıyla burada müdür olmak normal diğer okullara benzemiyor. Çünkü sürekli yenilenen, gelişen bir teknoloji var ve piyasaya ayak uydurmak zorundasınız. Duramazsınız yani. Bisiklet binmeye benzer, sürekli pedal çevireceksiniz. (...) Bizim gibi köklü okullar, büyük okullar büyük gemi gibidir. Manevra yaptırmak çok zor.

Zorlanırsınız. Ben de zorlandım başta. Gerçekten zorlandım. Ama bunu iyi anlatmak gerekiyor. Sabırlı olmak gerekiyor. (OM7)

Okul müdürlerinin ifadelerinden yola çıkıldığında yönetim odaklı örgütsel değerlerin liderlik ve okul yönetimindeki rolünün dikkate değer olduğu görülmektedir. Başarının hedef odaklı bir yaklaşımı, demokrasinin ortak karar verme süreçlerini, düzenliliğin ise kurumsal disiplini ve yapıyı öne çıkarması, okulun etkililiğini ve kalitesini etkileyebilecek unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Geleneklerin korunması ve liyakat esasının benimsenmesi, eğitim ortamlarında süreklilik ve profesyonellik temelli bir yaklaşımı işaret etmektedir. Otoritenin sağlıklı bir şekilde uygulanması, planlılık ve tedbirliliğin öncü olduğu bir yönetim anlayışı, karşılaşılan zorluklar karşısında okulun direncini artırabilir ve yeni durumlara uyum sağlama yeteneğini güçlendirebilir. Bu bağlamda yönetim odaklı değerlerin okulun yönetim süreçlerine yansınmasıyla, okulların ilerlemesine önemli katkı sunabileceği söylenebilir.

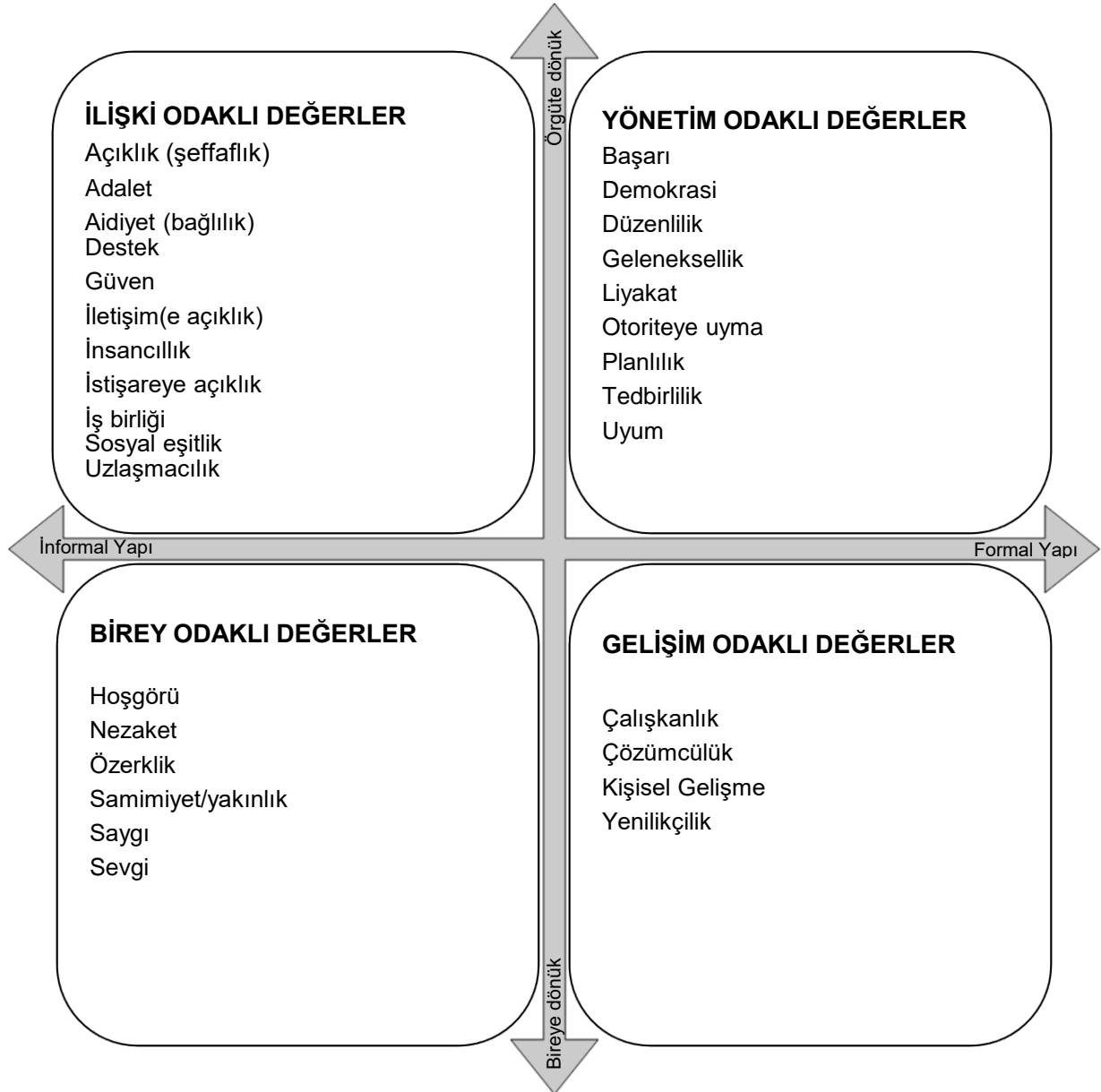
### **Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma**

Araştırmanın birinci alt probleminin konusu olan, okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin neler olduğuna dair okul müdürü görüşleri incelenerek belirlenen 30 örgütsel değere ilişkin bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu örgütsel değerler; birey odaklı, ilişki odaklı, gelişim odaklı ve yönetim odaklı değerler olarak dört başlığa ayrılmıştır.

Şekil 2'de bu araştırmanın bulgularına bağlı olarak oluşturulan ve okul müdürlerinin okuldaki örgütsel değerlerine ilişkin oluşturulan sınıflandırma yer almaktadır.

## Şekil 2

### Okul Müdürlerine Göre Okuldaki Örgütsel Değerler



Şekil 2'deki sınıflandırmaya göre, ilişki odaklı ve yönetim odaklı değerler daha çok örgütün yapısına ve işleyişine etkisi olan değerleri içerirken, birey odaklı ve gelişim odaklı değerler okuldaki kişilerin kendilerine dönük değerleri ifade etmektedir. Ayrıca, ilişki odaklı ve birey odaklı değerler okuldaki informal yapı ve ilişkiler içinde kendilerini göstermektedir. Yönetim odaklı ve gelişim odaklı değerler ise okuldaki yönetim süreçlerine ve yönetsel işlere yansıyan değerlerdir.

Alanyazında McDonald & Gandz (1991) tarafından oluşturulmuş örgütsel değer sınıflamasında da bu çalışmada ortaya çıkan değerler ile bazı ortaklıkların bulunması yönünden sonuçlar benzerlik göstermektedir. Hoşgörü, adalet, düzenlilik, geleneksellik, gelişme, iş birliği, nezaket, sosyal eşitlik, tedbirlilik, uyum değerleri iki çalışmada da ortaktır. Adalet, aidiyet (bağlılık), başarı, çalışkanlık, demokrasi, iş birliği, nezaket, otoriteye uyma, özerklik, saygı, sevgi, sosyal eşitlik, tedbirlilik, uyum değerleri de alanyazında önceki değer araştırmalarında ortaya konulan değerler ile paralellik göstermektedir (England, 1967; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992, 1994; Yılmaz, 2007, 2008). Bu durum, çalışmalarda ortaklaşan bu değerlerin örgütler için temel değerler olduğu anlamına gelebilir. Benzer şekilde Aslan vd. (2009) okul kültürü ile ilgili yaptıkları araştırmada sevgi, saygı ve iş birliği değerlerini ortak değerler olarak belirtmiştir. Bu araştırmada önceki çalışmalardan farklı olarak destek olma, güven, iletişim(e açıklık), insancılık, istişareye açıklık, açıklık (şeffaflık), uzlaşmacılık, samimiyet/yakınlık, değerleri ortaya çıkmıştır Bunun sebebinin okulların işletmelerden farklı olarak kendine özgü özellikleri olan, insan ilişkilerinin ön plana çıktığı örgütler olması olabilir. Araştırma sonucunda örgütsel değerlerin en yoğun olduğu kategorinin 11 değer ifadesinin yer aldığı ilişki odaklı değerler olması da bu çıkarımı desteklemektedir. İlişki odaklı değerleri sırasıyla dokuz değer yer aldığı yönetim odaklı değerler, altı değerden oluşan birey odaklı değerler ve dört değer bulduğu gelişim odaklı değerler izlemektedir. Okul yöneticileri tarafından en çok önemsenen ve vurgulanan değerler aşağıda sıklık sırasına göre verilmiştir:

İlişki odaklı değerler; en sık vurgu yapılan örgütsel değerden başlayarak sıralandığında iletişim(e açıklık), istişareye açıklık, iş birliği, uzlaşmacılık, adalet, sosyal eşitlik, açıklık (şeffaflık), destek, insancılık, güven ve bağlılıktır. İletişime açıklık, okul müdürleri tarafından ilişki odaklı değerler kapsamında en çok önemsenen örgütsel değerdir ve güçlü bir okul kültürünün oluşmasında rol oynamaktadır. Alanyazında yapılan çalışmalarda da iletişim ile okul kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Ayık ve Fidan, 2014; Şimşek, 2003). Benzer şekilde okul kültürü ile bağlılığın (Sezgin, 2010), okul iklimi ile

de güvenin (Ayık ve Savaş, 2014) ilişkisi bulunmaktadır. Davranış olarak varlıklarını somutlaştıran değerler, insanlar arası istendik nitelikte ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli yere sahiptir. Bu araştırmada okul müdürlerinin belirttiği üzere kişilerin fikir alışverişine açık olması, takım ruhuna sahip olarak beraber çalışabilme, ortak noktada buluşmak için gerektiğinde karşılıklı fedakarlıkta bulunma, birbirinden destek görebilme, yönetimin herkes için adil olması gibi davranışlar ilişkisi odaklı değerlerin okuldaki yansımalarıdır.

Yönetim odaklı değerler; uyum, demokrasi, otoriteye uyma, düzenlilik, geleneksellik, tedbirlilik, liyakat, başarı ve planlılık olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan tüm okul müdürlerinin belirttiği okulların değişen ve gelişen durumlar karşısında adapte olabilmesi anlamına gelen uyum değeri, okullarda en önemli görülen örgütsel değerdir. Ancak bu araştırmada ulaşılan sonuçtan farklı olarak, Sağnak (2005b) tarafından yapılan okul müdürlerine göre örgütsel değerlerin önem sırasına konulduğu araştırmada uyum sağlama değeri orta derecede önemli görülmüştür. Bu farklılığın nedenlerinden birinin Covid19 pandemisi sırasında okulların daha önce deneyimlemedikleri uzaktan eğitim sürecine geçmeleri olduğu söylenebilir. Okul müdürleri bu süreçte okullarda değişimi çok yoğun ve kaçınılmaz bir şekilde yaşadıklarını, değişime adaptasyonunun zorluklara rağmen hızlı bir şekilde olduğunu belirtmişlerdir. Tüm dünyada eğitim-öğretimin işleyişini etkileyen bu zorunlu değişimin yaşanmasıyla okulların adapte olabilmeye yönelik stratejiler geliştirmesi ve değişime karşı dirençle baş edebilmek için yeni yollar bulması ile uyum değerinin okullarda önem kazanan en baskın örgütsel değer olarak ortaya çıkması araştırmanın beklenmedik bir sonucu olmuştur. Demokrasi ve otoriteye uyma değerlerinin çok vurgulanan değerler olarak benzer oranda önemsenmesi de şaşırtıcı bir sonuçtur. Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik stiline sahip olması (Çelik, 2016; Derin, 2016) bu araştırmada ulaşılan demokrasi değerinin varlığını desteklese de okul müdürlerinin ifadelerinden yola çıkarak bahsedilen iki değer öğretmen ve öğrenciler için farklı anlamlandırıldığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin belirttiğine göre öğretmenler,

okuldaki karar alma süreçlerine daha çok ortak edilmekte, fikirleri dinlenmekte ve çoğunluğun kararına saygı duyulmaktadır. Ancak öğrenciler açısından bu durum daha çok öğrencilerin yöneticiler tarafından alınan kararlara uyması şeklindedir. Ayrıca bazı durumlarda kararların demokratik bir ortamda görüş bildirmeye açılmasına rağmen pratikte son kararın yönetici tarafından verilmesi de birbiriyle çelişmekte gibi görünen demokrasi ve otoriteye uyma değerlerinin okulda aynı anda varlığını açıklayabilir. Okuldaki işlerin kurallara ve yönetmeliklere göre yürütülmesi, okul kültüründe var olan geleneklerin ve uygulamaların devam ettirilmesi, karşılaşılabilecek olası tehlikelere karşı önlemler alınması, görevlendirmelerin kişilerin yetenek ve uzmanlık alanlarına dikkat edilerek yapılması, okulun başarısının hedeflenerek herkesin buna yönelik çaba göstermesi ve işlerin önceden iyi planlanmış olması da yönetim odaklı değerlerin okulun işleyişine yansıyan görünür uygulamaları olarak ortaya çıkmaktadır.

Birey odaklı değerler; bu araştırmada açık görüşlülük, saygı, samimiyet/yakınlık, özerklik, sevgi, nezaket olarak sıralanmıştır. Bu değerler alanyazında kişisel değerler olarak yer almakla birlikte örgütteki tüm üyeler tarafından paylaşılması halinde örgüt iklimine olumlu etki edebilecek değerlerdir. Çünkü örgütlerde üyelerin birbirine bağlanması, sürdürülebilirlik ve istikrarın oluşması paylaşılan ortak değerler ile mümkündür (Şişman, 2002). Okullardaki üyelerin de açık görüşlü, saygılı, samimi ve nazik olmaları okulda olumlu bir atmosfer oluşturabilir. Sevgi ve saygı değerleri Sezgin-Nartgün (2006) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel değerler arasında en çok benimsenen değerler olarak belirtilmiştir. Bu durumu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasından sonraki aşamada sevgi-ait olma ihtiyaçlarının ön plana çıkmasıyla açıklamaktadır. Bu araştırmada da benzer sonuca tekrar ulaşılmasının sebebi bu ihtiyaç olabilir. Ayrıca okulların yalnızca başarıyı hedefleyen ve kâr amacı güden örgütler olmaması, özellikle öğrenci-öğretmen bağının eğitimin doğası gereği sevgi ve saygıya dayalı yürüyen bir ilişkinin üzerine kurulu olması da okulda bu değerlerin varlığının sebebi olabilir. Davranışlarda bağımsız olabilme ve özgür hareket edebilmeyi ifade eden özerklik,

bu araştırmada daha çok okul yöneticilerinin kendilerinin sahip olduğunu vurguladıkları bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı sebebiyle öğretmenlere çok fazla özerkliğin tanınmıyor olması, okul müdürlerinin hareket alanlarının öğretmenlere göre daha geniş olması bu durumun sebebi olarak kabul edilebilir. Özerklik davranışlarının eğitimin niteliğini arttırdığı olak ve Altınkurt (2017) tarafından da belirtilmektedir. Bu araştırmada da özerklik katılımcılar tarafından okulda olması istenen bir değerdir. Buradan yola çıkararak özerk hareket edebilmenin okula olumlu katkıları olacağı söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre en az sayıda örgütsel değer gelişim odaklı değerler kategorisinde bulunmaktadır. Gelişim odaklı değerler kapsamında alışkanlık, yenilikçilik, çözümcülük ve kişisel gelişme değerleri sıralanmıştır. Okulun amaçlarına ulaşmada okuldaki herkesin mücadele etmesi, sorunların kaynağına inilerek çözüm bulunması, kişinin kendisini geliştirme ve ilerlemesine önem ve imkân verilmesi ile yeniliklere açık olunması okulun gelişme odaklı olduğunu işaret etmektedir.

Okullar yönetici-ğretmen, ğretmen-ğretmen, ğretmen-ğrenci, yönetici-ğrenci ve ğrenci-ğrenci gibi çok yönlü ilişkilerin var olduğu örgütlerdir. Bu etkileşimle birlikte örgütsel değerler okuldaki herkes tarafından paylaşılır. Okulda olması istenen değerlerin varlığı güçlü bir okul kültürünün gelişmesine temel oluşturur. Okul ortamına yeni dahil olan kişilerin değerleri okulda hâkim olan örgütsel değerler ile benzeştiği ve uyum sağladığı lde çatışmalar azalmakta, okul kültürü beslenmekte ve güçlenmektedir. Sonuç olarak; okullarda okul yöneticilerinin önderliğinde oluşan ve şekillenen ğretmen ve öğrenciler de dahil olmak üzere herkesin paylaştığı bir örgütsel değer sisteminin varlığı önem arz etmektedir.

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

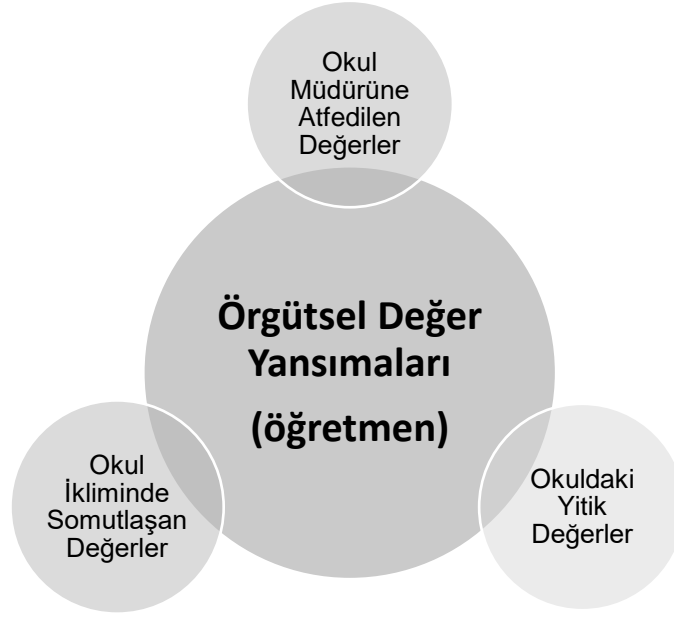
Araştırmanın ikinci alt problemi olan “ğretmenler okul yöneticisinin örgütsel değerlerinin okula olan yansımalarını nasıl anlamlandırmaktadır?” sorusuna yanıt olarak



ortaöğretim öğretmenleri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Şekil 3'te sunulmuştur.

### Şekil 3

*Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Değerlere İlişkin Alt Temalar*



Şekil 3'te öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya örgütsel değer yansımaları (öğretmen) temasına bağlı üç alt tema çıkmıştır. Bu alt temalar; öğretmenlerin algılarına göre "okul müdürüne atfedilen değerler", "okul ikliminde somutlaşan değerler" ve öğretmenlerin olumsuz anlatıları ile belirlenen "okuldaki yitik değerler"dir. Bu alt temaları ve alt temalarda yer alan değerleri gösterir tablolar aşağıda sırayla verilmektedir.

#### ***Okul Müdürüne Atfedilen Değerler***

Örgütsel değerlerin okula yansımalarının öğretmenlerin bakış açısından incelenmesiyle ortaya çıkan alt temalardan ilki "okul müdürüne atfedilen değerler" başlığında ele alınmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip olduğu düşünülen örgütsel değerler belirlenerek Tablo 13'te sunulmuştur.

**Tablo 13***Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Örgütsel Değerleri*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Okul Müdürüne Atfedilen Değerler	Açıklık (şeffaflık)	Ö4, Ö7, Ö12, Ö15, Ö16	5
	Adalet	Ö3, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö20	10
	Başarı	Ö3	1
	Çözümçülük	Ö3, Ö5, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö18	10
	Demokrasi	Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15	10
	Destek	Ö4, Ö5, Ö9, Ö20	4
	Eleştiriye açık olma	Ö3, Ö9, Ö12	3
	Formallik (resmiyet)	Ö7, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19	6
	Geleneksellik	Ö1, Ö2, Ö5, Ö13	4
	Gelişme	Ö1, Ö4, Ö17	3
	Hırslılık	Ö4, Ö9, Ö20	3
	Hoşgörü	Ö5, Ö9, Ö12, Ö17	4
	İletişim(e açıklık)	Ö1, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö18	11
	Liderlik	Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö16	5
	Mahremiyet	Ö1, Ö11, Ö15, Ö17	4
	Nezaket	Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö15, Ö17	6
	Otorite (idari güç)	Ö1, Ö3, Ö5, Ö6, Ö11, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20	9
	Özveri	Ö6, Ö8, Ö18	3
	Samimiyet / yakınlık	Ö1, Ö2, Ö9, Ö12	4
	Sıkıdüzen (disiplin)	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö17, Ö18	8
Sosyal eşitlik	Ö3, Ö7, Ö9, Ö12, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18	8	
Tarafsızlık	Ö3, Ö9, Ö12, Ö15, Ö16	5	

Uzlaşmacılık	Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17, Ö20	12
Yardımseverlik	Ö5, Ö6, Ö9, Ö18	4
Yenilikçilik (değişim)	Ö1, Ö3, Ö7, Ö11, Ö12, Ö16, Ö18, Ö20	8

Tablo 13'te görüldüğü üzere bu alt temada 25 örgütsel değer bulunmaktadır. Her bir değer için öğretmenler için ne anlama geldiğini gösteren değer listesi Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14**

*Okul Müdürlerine Atfedilen Değerler Listesi ve Değer İfadelerine Ait Açıklamalar*

Değer ifadesi	Açıklama
Açıklık (şeffaflık)	Okul müdürünün kararlarını ve yönetim süreçlerini anlaşılır ve sorgulanabilir bir şekilde gerçekleştirmesi, tüm paydaşlarla bilgiyi paylaşması
Adalet	Okul müdürünün tüm öğrenci ve personele adil davranması, kaynakların ve fırsatların eşit dağıtımını sağlaması
Başarı	Okul müdürünün okulun akademik ve sosyal hedeflerine ulaşmada gösterdiği üstün performans ve sonuç odaklı çalışma anlayışı
Çözümçülük	Karşılaşılan sorunları etkili ve yaratıcı yollarla çözme becerisi sergileme, çözüm odaklı olması
Demokrasi	Okul içerisindeki karar alma süreçlerine öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer paydaşların katılımına imkân tanıma
Destek	Öğretmen ve öğrencilere gerekli kaynakları ve manevi yardımı sağlamak suretiyle onları destekleme
Eleştiriye açık olma	Yapıcı eleştirilere ve geri bildirimlere açık olma

Formallik (resmiyet)	Resmi protokolleri ve işleyiş kurallarını takip etmesi, işleri resmi ve profesyonel bir şekilde yürütme, ilişkilerde resmiyetin olması
Geleneksellik	Geleneksel değerleri koruma, var olanı sürdürme eğitimiine sahip olma
Gelişme	Sürekli kendini ve okulu geliştirmeye yönelik eylemler sergileme, yeniliklere ve iyileştirmelere açık olma
Hırslılık	Belirlenen hedeflere ulaşmak için yüksek motivasyon gösterme, enerjik ve tutkulu bir liderlik sergileme
Hoşgörü	Hataları hoş görebilme, yargılayıcı olmama
İletişim(e açıklık)	Açık ve etkin iletişim kurma becerisine sahip olma, iyi iletişim kanalları oluşturma
Liderlik	Etkili bir liderlik rolü üstlenme, yol gösterici olma
Mahremiyet	Bireylerin özel bilgilerinin korunmasına ve gizliliğe saygı göstermesi, kişisel sınırlara önem verme
Nezaket	İnsanlarla kibar ve saygılı bir şekilde etkileşimde bulunma
Otorite (idari güç)	Yönetici olarak aldığı kararları uygulama gücüne sahip olma, gerektiğinde otoriter bir tutum sergileyebilme
Özveri	Okulun ve öğrencilerin ihtiyaçları için kişisel zamanından ve kaynaklarından fedakârlık yapabilme
Samimiyet / yakınlık	İçten ve samimi bir iletişim kurarak, okul toplumu ile güçlü bağlar oluşturma
Sıkıdüzen (disiplin)	Okulda düzen ve disiplini sağlama, kuralların uygulanmasını denetlemesi

Sosyal eşitlik	Herkes için eşit fırsatlar yaratma ve ayrımcılığa karşı olma
Tarafsızlık	Kişisel çıkarlar ve önyargılardan uzak durarak objektif kararlar alma
Uzlaşmacılık	Anlaşmazlıkları barışçıl ve yapıcı bir şekilde çözme eğilimi gösterme, orta yolu bulabilme
Yardımseverlik	İhtiyaç duyanlara yardım etme konusunda istekli olma
Yenilikçilik (değişim)	Yeniliklere açık olma ve değişime liderlik etme

---

Tablo 14'te bulunan 25 örgütsel değere ilişkin öğretmen görüşlerini gösterir doğrudan alıntılara aşağıda değer ifadelerinin alfabetik sırasına göre yer verilmiştir.

**Açıklık (şeffaflık).** Okul müdürünün aldığı kararları kendilerine bildirirken şeffaf davrandığını ve gerekçeleri kendileriyle açıkça paylaştığını düşünen öğretmenler bu durumu şöyle aktarmaktadır:

Hiçbir zaman geçiştirmedi bizi. Hep oluru varsa olurunu anlattı. Yoksa da neden olmadığını anlattı. (...) Yeri geldi resmiyette yapılması gereken şeylerin -bize her zaman evet diyemediği zamanlar oldu- bunun böyle olması gerektiğini bize uygun ifadelerle anlatıyor. (Ö12)

Pandemi döneminde biraz daha herkes bildiğini okudu demeyeyim de her il farklı uygulamalar yapmıştı. Başka şehirlerdeki okullardaki uygulamaları örnek verip o zaman da bir çalışma saati düzenlemesi istemiştik. Bunun olamayacağını söyledi müdür bey ama nedenini de açıkladı. Bu isteğimizin olması için valilik oluru gerektiğini söyledi. Sadece olmaz diyerek kesip atmadı. (Ö15)

**Adalet.** Öğretmenler arasında görevlerin paylaşımında okul müdürlerinin kendilerine karşı adil olduğunu ifade eden öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

1 tane spor salonumuz var. Spor salonunun bile adil bir şekilde kullanılması için okul müdürümüz herkese bölüyor. Planlamalar yapıyor. Görevlendirmeler yapılırken eşitlik var. Bir rapor alan, o gün sınıfına gelemeyen bir öğretmenimiz olduğu zaman bile nöbetçi öğretmenin derse girmesinde bile bir sıralama yapıyor. Seni birinci saate koyduysa, ikinci saate diğer nöbetçi öğretmeni görevlendiriyor. Orada bile adil davranıyor. (Ö9)

(...) Onun dışında kulüpler var. Onları öğretmen arkadaşlarımızla beraber, görevli olan 3-4 kişi var onlar paylaşıyor. Herkese eşit gelecek şekilde yapılıyor. Kutlama, bayram vs. görevlerinde de eşit yapılmaya çalışılıyor. (Ö11)

Bence benim adalete dikkat ettiğimi biliyor, eşit davranması gerektiğini çünkü birkaç diyalogumuzda bunu yaşamıştık. Ona dikkat ettiğimi, o yüzden benimle ilgili ayarlamalar yaparken onu aklında bulundurduğunu düşünüyorum. Yani adaletli olması gerektiğini... Mesela bizim İngilizce zümresi arasında ben adaletli olayım gibi bu noktalarda düşündüğünü düşünüyorum açıkçası. (Ö13)

Nöbet konusunda çok hassastır müdür bey. Öğretmenler odasında panomuz var. Oraya nöbet listesi asılır. Yanına da rapor alan, acil durumu olup izinli olan öğretmenlerin yerine boş kalan derslere hangi nöbetçilerin girdiğini takip etmek için bir listemiz hazırlanır. Mesela benim nöbet günlerim pazartesi sabahtan ve çarşamba öğleden sonra. Pazartesi 5 ders boş geçiyorsa beşine de "Hocam sen gir" demez. Üst üste bana fazla denk geldiyse bir dahaki boş derslere muhakkak diğer hocalarımızı yönlendirir aramızdaki eşitliği bozmaz. (Ö16)

**Başarı.** Bir öğretmen, müdürün başarı odaklı tutumunu örgütsel değerler çerçevesinde değerlendirmiştir ve bu konudaki düşünceleri şu şekildedir:

Başarı odaklı biri, spor müsabakalarında bile ikinciliği çok istemez. Bilgi yarışmaları, zekâ oyunları gibi yarışmalarda ikinci olmuşuk, birinci olmadığımızı hayıflanmıştı. Başarı odaklı diyebilirim kesinlikle. (Ö3)

**Çözümcülük.** Karşılaştıkları problemlerin okul müdürü tarafından çözüme ulaştırılmak için çaba gösterildiğini söyleyen öğretmenlerin okul müdürünün bu değere sahip olduğuna dair görüşleri aşağıdaki gibidir:

Kapısını çaldığımızda bizi dinleyen, çözüm bulmaya çalışan idarecimiz var. Çözümsüz bırakmıyor bazı şeyleri ya da bırakmamaya çalışıyor. (Ö10)

Belirli bir çerçevede yapılmaya çalışılıyor isteklerimiz. Örneğin nöbet konusunda. Herkes bazı katlarda örneğin 9. sınıflar yeni geldiklerinde onların bulunduğu kat çok yoğun ve hareketli oluyor. Bir nöbetçi öğretmen yetmiyor. Herkes dileklerini söylüyor. Mesela yer değiştiriliyor. Ek öğretmen veriliyor oraya. Çözüm yolu bulunuyor. (Ö11)

Mesela siz ona bir sorunla gidin eğer sorun karmaşık bir şeyse sadece sizi değil başka bir hocayı ya da veliyi falan da ilgilendiren bir şeyse sizi dinler sonra "Hocam durumu bildirdiğiniz için teşekkürler, ben size haber vereceğim." der genelde o sırada bir şey yapmayacakmış gibi düşünürsünüz. Ama aslında sizden sonra olay bir başkasıyla ilgiliyse onunla konuşur. Sonra bir çözüm bulur, hatta ikinci bir alternatif çözümü de oluyor. (Ö16)

**Demokrasi.** Öğretmenler okul müdürü tarafından okulda kendilerine karşı demokratik davranıldığını, yeri geldiğinde öğrencilere karşı da bu değer varlığını hissettiklerini ve okul müdürünün bu değeri taşıdığını belirtmişlerdir:

Ders programlarının yapılmasında da öğretmenler kurul toplantısı, şube öğretmenler kurul toplantılarında görüşler alınır. Bazen isteklilik olmuyor. Gönüllülük çok fazla yoktur. Kim şunu ister dendiğinde parmak kalkmaz. Müdür bey diyor ki "Arkadaşlar gönüllü olanı öncelikli olarak yazayım. Eğer gönüllü olmazsanız -bu biraz içinde tehdit barındırıyor- yani gönüllü olmazsanız o zaman ben kendi fikrimce ben diğer idareci arkadaşlarımla onlarla beraber ben görevlendirmeler yapacağım ama bu sefer de gelip bana ya hocam böyle mi oldu demenizi çok istemem. Ama bakın ben sizin görüşünüze önem vererek, demokratik olarak danışıyorum. İstekli olduğunuz

bayramlarda, törenlerde ya da komisyonlarda size yer vermek isterim” tarzında yaklaşımı var. (Ö7)

Her konuda değil ama öğrencilerle ilgili konulardan bahsediyorum, araştırma açısından gezi yapılacak yerleri öğrencilere soruyor mesela. O tür şeylerde öğrencilerin yoğunlukta olduğu görüşlerini dikkate alıyor. (Ö11)

Şöyle bir durum var bizim okulda nöbetler okul saatinden yarım saat önce başlar yarım saat sonra biter. 8.30 da gelir nöbetçi öğretmenler ve herkes çıktıktan yarım saat sonra çıkarlar okuldan. Yani 15.15 gibi çıkmamız gerekir. Ama öğretmenler olarak biz bunu 15.00 yapmak istedik. Servislere öğrencilerin bindirilmesine nöbetçi öğretmenler yardımcı oluyor. Biz de servisler gittikten sonraki 15 dakikayı fazladan beklemeyelim gidelim dedik. Mesela bu kurulda kabul edilen bir karar oldu. Müdür bey etmese de etmezdi. Ama hepimizden gelen bu talebi olumlu karşıladı. (Ö15)

**Destek.** Öğretmenlerin görüşlerine göre kendi girişimlerine okul müdürleri tarafından maddi ve manevi destek verilmektedir.

İdarecimiz de bir söylediğimizi asla ikiletmiyor. Yani ben mesela yani bu sadece akademik çalışmalar için yapılan bir şey değil. Bunun dışında benim kendi özel durumlarım da oldu. Bazı durumlarda izin almam gerekti. Hiçbir şekilde bana zorluk çıkartmadı. Sağ olsun bir şekilde beni idare ettiler hep. O konuda da yani okul dışı durumla karşılaştığımız durumlarda da elinden gelen desteği sağlıyor. Bu da tabii kendi adıma konuşayım benim motivasyonumu arttırdı yani. İhtiyacım olduğunda destek görebileceğimi düşünüyorum. Ben de bu yüzden işime daha da dört elle sarıldım diyebilirim. (Ö5)

Hani biz görüşlerimizi, düşüncelerimizi, paylaştığımızda onaylayarak buna destek verebiliyor diyebilirim. Fikir olarak ileri sürmek bizi bir araya getirmek babında değil de... Mesela bir öğretmenler günü yemeği olur, görevli öğretmenlerimiz bir şey düzenlemek, yapmak ister müdür bey buna destek olur, onaylar, bizimle birlikte olur.



Yapılan etkinliklerde, faaliyetlerde daima destekçidir. Bir köstek olmak vardır, hayır yasak, ceza alırız, şikâyet alırız falan demek vardır. Bazen de destek olmak vardır. (Ö9)

Proje okulu da olunca çok şey üretilmeye başlandı bu okulda. Dinamik bir kadro var, idareden de öncülük yapıp sonra destek de görünce okul olarak adımızı duyurmaya başladık. (Ö20)

**Eleştiriye açık olma.** Okul müdürlerinin yanlışlarında ya da eksiklerinde kendilerine rahatça bunu belirtebildiklerini söyleyen öğretmenler bu durumu şu ifadelerle anlatmaktadır:

Çekinmeden ben ona (okul müdürüne) isteklerimi söyleyebilirim. O çekinmeden bana söyleyebilir. Yani eleştirilere çok çok açık olmasa da yine de açık bir insandır. Onu eleştirdiğim zaman falan beni dinliyor. "Ben öyle miyim hocam" falan diye kendini bir sorgular, eleştirileri dinler. (Ö3)

Müdürüme güzel bir şekilde ifade ettiğimde o an içinde size hayır dese de sonrasında düşünerek evet haklısın diyor. Çünkü kendisi de şöyle ifade ediyor. "Bizim de hatalarımız vardır, beni nasıl görüyorsun diye?" kendisinin de bana sormuş olduğu sorular var. (Ö9)

Yeri geldi onun yanlış yaptığı tarafları da biz idarecimize söyledik. "Hocam böyle yapıyorsunuz ama bu öğrenciye ya da öğretmen arkadaşımıza zarar veriyor bu şekilde ya da bir öğretmene bu şekilde davrandığınız zaman pozitif ayrımcılık yaptığınız zaman mesela diğer öğretmenler arasında huzursuzluk çıkabilir hocam" şeklinde bizin de yeri geldiğinde uyarılarımız oldu idareye. (Ö12)

**Formallik (resmiyet).** Okul müdürüyle olan ilişkilerde ve okuldaki işlerde resmiyetin hâkim olduğunu söyleyen öğretmen görüşlerinden yapılan alıntılar şöyledir:

Müdür bey geldikten sonra 1 yıl bir tanışma süresi oldu. Herkes çünkü müdür beyin duruşuna alışamadı. İşlerde çok gevşek davranan biri değildi çünkü. Ama çok sert bir tip de değil. Mesafe o kadar belirgindi ki. Biz kirpi mesafesi tabirini kullanmıştık o

dönem. Mesela kirpiler üşüdüklerinde birbirlerine yaklaşmak isterlermiş ama dikenleri battığı için yaklaşamıyorlar ama uzaklaşınca da üşüyorlar. O yüzden dikenlerin değdi değmedi mesafesinde, o denge işte o dengeyi sağlamak. Müdür beyin duruşunu herkes anladı. (Ö7)

Resmimiz ama çok despot bir insan değil. Mesafe ve sınırlar dahilinde her şeyi dile getirip anlatabiliyorum. Belli sınırlar çizili, kimse kimsenin alanına girmiyor. (Ö14)

Öğrenci sorunu varsa kendisi çözecek, olmuyorsa sınıf rehber hocasıyla çözecek. O da mı olmadı rehberlik servisiyle, müdür yardımcısıyla... Artık en üst noktada kendisine gelecek. Öyle muhatapları atlayıp, son basamakta kendisine gelmesini istemez. Öğrencilerin yol yordam ve düzen öğrenmelerini istiyor. (Ö16)

**Geleneksellik.** Okul müdürünün yaptıklarının okulda var olan kültürü ve yapıyı sürdürümcü bir mahiyette olduğunu ifade eden öğretmenlere göre geleneksellik örgütsel değerine sahip yöneticilerle ilgili ifadeler şu şekildedir:

Sadece müdürün kurduğu düzen değil de bizim okulumuzda 20 yıldır burada çalışan insanlar var öyle söyleyeyim size. Zaten okulun bir kültürü, bir işleyişi var müdür de buna entegre olmuş bence. O çarklardan biri çıksa da yeni gelecekler de yine ona entegre olacak herhalde. (Ö1)

Daha çok kendi üstlerinin söylediklerinden şaşmamaya çalışan bir insan. Hani bu böyle yapılacak dedilerse aynı şekilde yapmaya çalışıyor. İnisiyatif almıyor kendisi. O yüzden üstten Milli Eğitimden nasıl bir yönlendirme gelirse onu bize iletiyor sadece. Kendi açıklama yapma ya da tavsiyede bulunma gibi bir şey yok. Sadece böyle söylendi, böyle yapın deyip geçiyor. Var olan durumu devam ettirmeye çalışıyor. Bazı bize yararı olmayacağı düşündüğü değişiklikler ya da yeni uygulamalar için de ne gerek var dediği oluyor. Bize yararı olmayacağını düşünüyor kendince. Bazı şeyleri aynen devam ettirmeye çalışıyor. (...) Hani yazmışız zaten kâğıda her sene aynen devam etsin. Aldığın kulübü aynı kişi alır, aynı kişi devam

ettirir gibi. Değişiklik yapılmasın her şey aynı devam etsin. İşin yapılmış olması ve göstermelik şekilde yapılması önemli. (Ö2)

Bence bu değerlerin oluşmasında ve devam etmesinde son 4 yıldır okulda olan müdürümüzün çok büyük bir etkisi olduğunu düşünmüyorum. Okulun temelden gelen o çakılı kadrosunun devam ettirdiği, gelen öğrencinin bile bu şekilde olduğunu bilerek okulun bu kültürüne uyum sağladığını söyleyebilirim. Bunu sağlayan aslında kurulmuş bir düzen var. (Ö13)

**Gelişme.** Değişim ve gelişimi teşvik eden ve buna öncülük eden değere sahip olan okul müdürleriyle çalışan öğretmenler bu değerlerin okul müdürlerindeki yansımalarını belirttikleri şu ifadelerle açıklamışlardır:

Değişimi teşvik eden biri. Yurt dışı projeleri, e-twinning projeleri, hangi projeye gitseniz yapalım ne lazım diye soran bir idareye sahibiz. (...) Bütün idare gerçekten bu anlamda teşvik eden, destekleyen, öncülük eden bir idari kadroya sahibiz. Fırsat tanınıyor, destekleniyor. (Ö4)

Kendisinin bir dönem daha burada müdür olamayacağını bile bile ileride bu okul proje okulu olursa çocuklar için de öğretmenler için de daha iyi olur diyen biri. Bir vizyonu var, bir hayali var ve çaba gösteriyor. (Ö17)

**Hırslılık.** Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin hedeflere ulaşmada yüksek bir motivasyona sahip olmasının öğretmenlere yansımalarının ifade edilişi şu şekildedir:

Bugün kullandığı bir cümleyi söyleyeyim. Farklı alanlarda çalışmalar yaptık ama bize başarı belgesi gelmedi. Başarı belgesi alanlar da var farklı noktalarda, BİGEP'le ilgili. Müdür bey dedi ki "Ya benim müdürlüğüm gider ya o belge buraya gelir. (Ö4)

İşinde yetkin, hırslı birisi. Mesela geçen hafta bizi bir iş için çağırdı. Buradaki bir proje okulunun bir etkinliği varmış yabancı dille ilgili. Aslında çok zor, maddi olarak ve çocukların seviyesi olarak üst düzey bir etkinlik. Bizden de bunu yapmamızı istiyor.

Aslında istekli olması çok güzel, çok hevesliydi, o yönü çok hoşuma gider. O güzel bir şey. O okula heves etmiş müdür bey, biz niye yapmayalım? Her okulda her kademedede her şeyin yapılabileceğine inanıyor. Meslek lisesiyiz diye bir kenara çekilmememiz gerektiğini düşünüyor. (Ö13)

Herkes bir projenin bir çalışmanın ucundan tutsun istiyor ve bunu açıkça belirtiyor. Bazen üst üste bu projelerin devam etmesi, sürekli yeni şeyler beklenmesi üstümüzde biraz baskı oluşturabiliyor. (Ö20)

**Hoşgörü.** Okul müdürünün hoşgörü değerini taşıdığını düşünen öğretmenlerin konuyla ilgili ifadelerinden yapılan bazı doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Diyeceğim o, müdürüm gelen şikayetlerde direkt suçlar nitelikte değil ilk önce bir dinler, konuşur, neden olmuştur, nasıl olmuştur diye. Okul müdürü zaten bizi gözlemliyor. Bir öğretmenin neyi niçin yaptığını, orada ne kadar öğrenciler için çabaladığını, emek verdiğini, ne kadar çalıştığını her şeyi görürken bir insanı tek bir hatayla silmiyor. (Ö9)

Olmaması gerekeni bize hep açık davranarak anlattı. Olmaması gereken, yanlış yapılan şeyleri de hiçbir zaman yargılayıcı ya da bunu niye yaptın diye sorgulayıcı değil “Bunu yapmanın nedenleri nedir hocam?” diye sorup öğrenmeye çalışan bir müdür ile çalışıyorum, çok da memnunum idarecimden. (Ö12)

**İletişim(e açıklık).** Birlikte çalıştığı okul müdürünün hem öğretmenlerle hem de öğrencilerle iletişim kanallarını açık tuttuğunu ifade eden öğretmenler bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Öğrenciler müdürle iletişim kurarken çok rahatlar. Hoca zaten onlara bu rahatlığı sağlıyor ve sık sık hatırlatıyor gelip benle konuşabilirsiniz, müdür yardımcısı hocalarınıza gidebilirsiniz diye. Müdür yardımcılarımız da öğrenciye hep açıklar. (Ö18)

İletişim kurmak müdürüm için çok kolay ve doğal bir yol. Bizimle olan bir sorunda bizlerle oturur konuşur, öğretmenler odasına sık gelip kendi de gözlemler. (Ö17)

Biz öğretmenler olarak rahat bir şekilde müdürle iletişime geçebiliyoruz. İstedığımız zaman... Ben genelde rahatsız etmemek için mesaj yoluyla iletişime geçerim. Müdür bey de müdür yardımcıları olan hocalarım da dönüyor bana hemen. Hemen işimi halledebiliyor. Aynı şekilde müdürümü aramam gerektiğinde bir şey olduğunda çekinmeden arayabiliyorum. Herhangi bir sıkıntı yaşamıyoruz o konuda. (Ö11)

Her zaman iletişime açık kalıyoruz. Hiçbir zaman kestirip atmadı. (Ö12)

Hâl hatır sorar, hiçbir zaman odasında ve kapısı kapalı bir şekilde duran biri değildir. (...) Müdürümüz öğretmenler odasına gelip hâl hatır sorar. "Nasıl gidiyor?" der. Bunlar iletişim adına bence olması gereken şeyler. (...) İdareye öğretmenlerden çok velilere de kapısı açık diyebilirim. Hiçbir velimiz geri çevrilmiyor. Sonuna kadar dinleniyor. (Ö9)

**Liderlik.** Öğretmenlere liderlik edebilme, yol gösterici rolde olabilme olarak müdüre atfedilen liderlik değerine ilişkin öğretmen görüşlerinden bazı alıntılar aşağıda sunulmuştur:

İdare öğretmeni çalıştırır ya da tamamen soğutur. Buradaki ana dinamo olarak söylediğimiz kişiler öğretmenlerdir. Müdürlerin en çok yapması gereken sadece öğretmenleri çalıştırmasını bilmektir. Bizim müdürümüz bunu sağlayabiliyor. (Ö7)

Bu sene ek kitaplar konusunda çok fazla baskı aldı. Veli sınava hazırlık için kaynak kitap alınmasını istiyor ama üst makamlar sürekli "Hayır" diyor. "Biraz bekleyin" dedi müdür bey. Orada bile "Kesinlikle almayın, çok yasak, ceza alırsız" değil sadece "Zamana bırakın, bekleyin" dedi. Orada bile bir destektir, bir yol açıcıydı. Bize bir ön ayak oldu ne yapmamız gerektiği konusunda. Rehberlik yaptı. (...) Bu şekilde rehberlik yaparak bize ön ayak oldu. Sıkıntısız bir şekilde atlattık. Bu konularda destekçimiz, yardımcımız, rehberimiz kendisi. (Ö9)

**Mahremiyet.** Kişilerin okuldaki itibarına zarar vermeme ve eksiklerini ya da hatalarını başkalarına hissettirip kişiyi rencide etmeme konusunda hassas davrandığı için mahremiyet değerini taşıdığı düşünülen okul müdürleri için öğretmenlerden yapılan bazı aktarımlar şöyledir:

Gerçekten öğretmenle ilgili konuşulması gereken bir şey varsa bunu özel randevularla, özel görüşmelerle çözmeye çalışıyor. Yani "Buyurun bir kahvemizi için, gelin deyip özel olarak konuşuluyor". Bu, ilk başta okulun tamamına yansımıyor. Eğer okulun tamamına yansırsa muhtemelen bu öğretmenin tercihiyle yaptığı bir şey oluyor. Böyle yani sorunlar özel görüşmelerle çözülmeye çalışılıyor. (Ö1)

Bizi (öğretmenleri) kesinlikle öğrencinin karşında küçük düşürmez, bazen öğretmenlerin haksız olduğu ya da fazla tepki verdiği durumlar oluyor. Bunu fark ettiğinde öğretmeni öğrencinin önünde rencide etmez. Öğretmeni haksızken yüceltmez de dengeyi sağlar. Öğretmeni uyaracaksa bunu birebir iken yapar. (Ö17)

**Nezaket.** Okul müdürlerinin nazik bir üslup ile kendilerine yaklaştığını ifade eden öğretmenler bu durumu şu şekilde anlatmaktadır:

İdarecimizin kişilik olarak iyimser, olaylara iyi olarak yaklaştığını, hiçbir zaman kırmadan sorunları çözmeye çalıştığını düşünüyorum. Öğrenciye karşı da bu şekilde. (...) Öğretmenleri kırmamaya çalışma noktasında da hassasiyeti oldukça yüksek. (Ö8)

Bizim teneffüslerimiz kısa olduğu için çay içeyim vs. derken zaman yetmiyor ve muhakkak ki sarkmalar yaşanabiliyor. Müdür beyin beğendiğim tarafı bunu fark ediyor. Ya tatlı bir dille uyarıyor ya da okul grubundan yazıyor. Gördüğü sorunları biraz biriktirip topluca yazıyor. Ama hiçbir zaman şahıslara ve kişiliklerine hiçbir zaman asla bunu yapmıyor. Güzel tarafı da bu. (Ö15)

Ders denetimine de geldiğinde ders anlatmama kesinlikle müdahale etmez, eksik bir şey söylediysem de o sırada "Şunu demediniz hocam" deyip öğrencinin önünde beni

bilmiyor gibi göstermez. Bir kere oldu, bir şairden bahsederken en bilinen şiirini söylemeden geçmişim. Ders sonunda "hocam şairin bu şiiri de çok güzeldir, eminim siz de seviyorsunuzdur." gibi kibarca hatırlattı bana. (Ö17)

**Otorite (idari güç).** Çalışmaya katılan öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin otoriter bir tavrının olduğunu, gerektiği zaman otoritesine başvurabildiğini ifade etmişlerdir:

Bizim müdürümüz otoriter dedim çünkü gerçekten kendi meslek tanımının, görev tanımının yetki alanının farkında ve ona göre gerektiğinde otoritesini kullanıyor ve ki bence de parantez içinde idarecilerin otorite figürünü zaman zaman kullanması gerekiyor. Dozunda olması kaydıyla. O da bence bu doz aralığında kullanıyor ve otoriter tanımını addediyor. Yani bunu olumsuz anlamda kullanmadım aslında. (Ö1)

Otoriter bir insan. (...) Nihai karar kendinde olsun ister. (...) Mesela örnek vereyim, bir okul gezisi oldu. Ama bayağı bir talep oldu. (...) Öğretmenlerin hepsi geziye katılmak istemedi, gezide görev almak istemedi. Ama yine de bir şekilde hepimize görev verdi (...) "Öğretmenler de katılacak" dedi. "Görevlendirilecekler" dedi. (...) Yetkisini kullanıyor yeri geldiğinde. Kendi dediklerini yaptırmak istiyor çünkü bir şeyi kafaya koyduysa yapılmasını istiyorsa gerektiğinde yetkisini de kullanmaya başlayabilir. (Ö3)

Sınıf rehber öğretmenliği konusunda bir öğretmen arkadaşım geçen seneki sınıfının öğretmenliğini bırakmak istedi. Müdür bey de bana söyledi toplantıdan önce. Ben de kendisine zaten sınıf öğretmeni olan bir sınıfı istemediğimi uygun bir dille ifade ettim. "Toplantıda bundan bahsedeceğim" dedi. "Siz bilirsiniz, fikrim değişmeyecek karar sizin" dedim. "Tamam hocam bakarız, ederiz" dedi. O ara tutmuş farklı birkaç sınıfın da sınıf öğretmenlerini değiştirip örneğin "10/A'yı Ayşe Hanım size veriyorum, 10/B'yi Fatma Hanım size veriyorum" dedi sonra bana geldi diğer öğretmen arkadaşlarım direkt kabul etti, bana gelince "Ben istemiyorum" dedim "Hayır, size veriyorum" dedi. (Ö6)

Velilerle ya da öğrencilerle bir şey olduğunda bazen iknayla değil direkt müdür olarak yanıt vermek lazım. Son çare olarak da müdür olarak ben böyle diyorum, böyle olması gerekiyor dediği de oluyor. (Ö20)

**Özveri.** Öğretmenlerin okul müdürlerine attığı değerlerden biri olan özveri ile ilgili doğrudan alıntılardan bazıları şu şekildedir:

Pandemi sürecinde okulda uzaktan eğitime geçildiğinde büyük bir değişim yaşadık. (...) İşte interneti olmayan köylere, bizim okulumuz taşıma merkezi, interneti olmayan köylere gidip oradaki öğrencileri merkeze getirmeye çalışmalar... Bilgisayarı olmayan, herhangi bir cihazla bağlanamayan öğrenciler için bu cihazları temin etmeye çalışmalar... Bu konuda gerçekten özverili idi. (Ö6)

Başka bir durum olarak da okulumuzun ısınma sıkıntısı var bulunduğu konum ve binadan da kaynaklı olarak. Okulumuz çok soğuktu. Biz bunu dile getirdik öğretmenler olarak. Yalıtım yapılması konusunda uğraştı ve bunu başardı, gerçekleştirdi idarecimiz. Bu konularda evet biz istediklerimizi dile getiriyoruz ve müdürün bunlar için çabasını da görüyoruz. (Ö8)

Pandemi zamanı da öğrencilere çok yardımcı oldular, burada muhasebe bölümü var, adalet var. Bu öğrencilerin bilgisayar atölyelerini kullanmaları gerekiyordu. Bazen okulu açıp dönüşümlü şekilde öğrencilerin okula gelmelerine imkân sağladılar. (Ö18)

**Samimiyet / yakınlık.** Öğretmenler, samimiyetin okul müdürünün örgütsel değerlerinin önemli bir parçası olduğuna inanmaktadırlar. Bu değere ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Kendisi herkesle aslında iyi geçinen bir insan. Öyle hani sert bir insan olmadığı için herkesle uyumlu. Pek çok konuda insanlara yardımcı olmaya çalışıyor. Hatta bu bazı durumlarda müdür, idareci ve öğretmen ilişkisinin ötesine geçen durumlar da var. Kötü anlamda söylemiyorum da samimiyet anlamında. (Ö2)



Bizim idarecimiz bizden büyüktür, babamın yaşında neredeyse emekliliğe yakın bir yaşta müdürümüz. Hiçbir zaman otoriter davranmadı, hiç serbest de bırakmadı. Babacan bir rol üstlendi okulda. Yani okulu bir aile olarak gördü, kendisi de bize hep o babacan rolüyle o sıfatla yaklaştı. (...) İdareyle genel anlamda bir problem yaşamıyorum. Daha çok bizim resmiyette görev olsa da dostluğa dayalı bir ilişkimiz var. Bu yüzden elinden geldiğince yardımcı oluyor herkese. Ben de ona yardımcı olmaya çalışıyorum. Güven ve dostluk var aramızda. (Ö12)

**Sıkıdüzen (disiplin).** Araştırmaya katılan öğretmenler, disiplinin müdürlerinin yönetim anlayışında merkezi bir role sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. İlgili görüşler aşağıdaki gibidir:

Onun dışında kontrolcü demiştim. Kontrolcülükten kastım da evet gerçekten okulda ne oluyor ne bitiyor veliler ne zaman geliyor ne zaman gidiyor? Öğretmenler öğrencilerle velilerle ne durumda ilişki kuruyorlar bunların düzeyleri nasıl? Ya da bana gelen şikayetler ne düzeyde, hangi öğretmen ne anlamda çalışıyor gibi okulla ilgili her şeyden bilgi sahibi olmak istiyor. Müdahale etmese de onları kontrol altında tutmak, gerektiğinde müdahale etmek adına bilgisi altında olsun istiyor. Bu yüzden de kontrolcü. (Ö1)

Okulun tüm işleyişinden onun (müdürün) haberi olacak. İş paylaşımı yapıyorlar ama yine de bir şey olacaksa müdürün haberi olacak. Kurallar var okulda. (Ö3)

Hem proje okulunda olmasının vermiş olduğu sorumluluktan dolayı, hem de çok eski bir öğretmen olduğu için -bilirsiniz eski öğretmenler biraz daha disiplinlidirler- yani idarecilik vasfını çok iyi taşıyor ve bunu da bize çok iyi yansıtıyor. Bize mesela öğretmen ders zili çalar çalmaz hemen öğretmenler odasına gelip "Haydi arkadaşlar, derslere" deyip hemen bizi harekete geçiriyor. Bunu hemen her gün, olabildiğince her ders yapmaya çalışıyor. (Ö5)

Şunu hissedebilirsiniz odasına gidin hemen size çayınızı ikram eder ya da evrak imzalatacaksınız girdiğinizde “Hocam uygunsanız buyurun çay içelim” der. Çay içelim ama zil çaldığında da zilin çaldığını hissettirir. Arkadaşlıklar her zaman vardır ama iş disiplini her zaman ön plandadır müdür beyde. (Ö7)

**Sosyal eşitlik.** Öğretmenler, sosyal eşitliği örgütsel değerler çerçevesinde değerlendirmiştir ve bu konudaki düşünceleri şu şekildedir:

Öğretmenlerin arasının iyi olmasına gayret ediyor. Öyle arayışta bazı idareciler, belli bir tarafı tutup onu yükseltirler, ne bileyim... Belli bir gruba daha yakın olabiliyorlar. Bizim müdürümüz eşit yaklaşıma çalışıyor. Öğretmenler arasında örnek veriyorum ... görüşüne yakın (bir dini görüşten bahsediyor) olan belli tipte öğretmenler var. Daha çok muhafazakâr olan belli bir kesim var falan ama müdürümüz hepsine belli bir eşitlikte ve benzer seviyede yaklaşıyor. (Ö3)

Etik kuralları var bu etik kurallar çerçevesinde herkese eşit davrandığını söyleyebilirim. Yani şu dönemde müdürlere karşı şöyle bir önyargımız var. Haklı olunan yer yok mu tabii ki çok fazla var. Belli bir kesimden oldukları ya da sendikal faaliyetlerden -mesela şu sendikadan oldukları için- sanki yanlı olacaklarmış gibi bir tutum var. Böyle yapanlar mutlaka vardır bilemem ama bizim müdürümüz, müdür bey şu öğretmen şu sendikaya üye ya da şu öğretmen şundandır tarzında bir davranışı yok. Etik kurallar çerçevesinde görevini düzgün yapan herkese eşit mesafede yaklaştığını söyleyebilirim. (Ö7)

İkili ilişkilerdeki anlaşmazlıklarda gidip konuştuğunuz zaman eşit mesafede ve adil davranması... Şundan eminsiniz yani "Sen kadrolusun, sen görevlendirmesin ya da senin ideolojin bu seninki bu görüntüsünün dışında kesinlikle her iki tarafa da söylenmesi gereken söyleniyor. O tarafını beğeniyorum mesela. (Ö15)

Aramızda saygı var, belli bir mesafe var o müdür ben öğretmenim ama yaptığımız işlerin önemi açısından dengiz. Öyle hissettiriyor bana. Ben dersteysen sınıfımın kaptanıyım, o okulun kaptanı. (Ö17)

**Tarafsızlık.** Öğretmenler, tarafsızlığın okul müdürlerinin karar verme süreçlerindeki adil yaklaşımlarını yansıttığını belirtmişlerdir. Bu değere ilişkin görüşler aşağıda yer almaktadır:

İllaki öğretmenler arasında daha çok sevdiği bir taraf vardır ama genel olarak da tarafsız olmaya çalışıyor. (Ö3)

Okul müdürüm özünde gerçekten iyi bir insan. Hiç kimseye önyargılı yaklaşmıyor. (Ö9)

Mesela bir problem olduğu zaman iki öğretmen arkadaş arasında ilk baş problemi anlamaya çalışıyor. Her ikisini de dinliyor yüz yüze getirmeden. Yani odasına çağırabiliyor, dışarıda da olabiliyor bu. Dinledikten sonra, olması gerekenle olan farklı şeyler olabiliyor bazen. O yüzden burada kişinin tarafını tutmak yerine işin doğrusuna bakıyor. Yani "Sen haklısın ama" diyor "İş böyle oluyor. Senin yaptığın gibi olmaz, bu şekilde olması gerekiyor. O yüzden diğer öğretmenimiz haklı" da diyebiliyor. Taraf tutma açısından tarafsız bir yöneticiye sahibiz. (Ö12)

Geçen yıl mesela ücretli şekilde çalışan bir arkadaş ile zümresinde olan görevlendirmeye gelen bir arkadaşımız arasında bir sorun yaşanmıştı. (...) O arkadaş şey diye düşündü "Evet, ben anlaşılmadıysam ücretli öğretmenin okulla hemen ilişkisi kesilir ve ücretli öğretmen okuldan gönderilir". (...) Müdür beyin yaklaşımı "Aranızda halletmeye çalışın" şeklinde oldu. Görevlendirme olan öğretmenimize "Anlaşamıyoruz, biz bunu yapamıyoruz diyorsanız da onu da ilçeye yazarım, onun da görevlendirmesini, senin de görevlendirmeni iptal ederim deyince mecburi bir şekilde ortak müşterekte buluştular. Bana göre çok akıllıca bir çözümdü.

Taraf olmadan ve tarafları suçlamadan, "Kendiniz halledebiliyorsanız bir şekilde halledin" diyerek bir çıkış sundu. Bunu yapmasa bir kaos ortamı oluşacaktı. (Ö15)

**Uzlaşmacılık.** Araştırmaya katılan öğretmenler, uzlaşmacılığın okul müdürlerinin örgütsel değerleri arasında çatışmaları çözme ve farklı görüş ve ihtiyaçları dengeli bir şekilde yönetme becerisi olarak öne çıktığını ifade etmişlerdir. Bu değere ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

(...) Örnek veriyorum benim sınıfımda bir olay olduğunda bir durum olduğunda gelip çözüm yolu üretmeye ya da veli öğretmen arasındaki sorunu çözmeye uğraşiyor. Geçenlerde 9. sınıflardan bir öğrencinin velisiyle bir sıkıntı olmuştu öğretmen arasında. İdare önce öğretmeni dinleyip sonra velimizi dinleyip gerektiğinde öğretmene de "Evet senin şurada hatan var, velimizin burada hatası var" diyerek orta yolu bulmaya çalıştığını görüyorum. Bunlarda etkileri büyük. (Ö8)

Çatışma olmuyor mu? İllaki çatışmalar da oluyor. Aile arasında bile çatışma oluyor. Yönetici öğretmen arasındaki çatışmalar genellikle diğer öğretmenlerle alakalı durumlardan kaynaklı oldu. Onlarda da uzlaşmacı bir tutum sergilediği için kolay yolla işler büyümeden çözüldü her zaman. (...) Öğrenci konusunda ya da sınıf konusunda idareyle muhakkak ortak bir noktada buluşuluyor. Buluşabildiğimiz zaman da işler tatlıya bağlanıyor zaten. (Ö12)

Ama belirli noktalarda kendince kalıpları var oralarda biraz ikna etmek gerekiyor. Mesela örnek verdiğim cadılar bayramıyla ilgili hazırlanacak panoda olduğu gibi. Birazcık o da haklı olarak sorguları oldu. Açıklayınca da evet dinliyor, uygun görürse de sırf inat uğruna ya da sözünden çıkmamak için de kabul etmemezlik yapmıyor. Dinleyen bir müdürümüz var aslında. Ya da olmayacaksa makul bir dille ifade ediyor. Orta yolu bulmakta bir sorunumuz yok aslında. (Ö17)

**Yardıms severlik.** Araştırmaya dahil edilen öğretmenler, yardıms severliğin okul müdürlerinin okuldaki dayanışma ve desteği pekiştiren örgütsel bir değer olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir. Bu değere dair katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Bir yardıma ihtiyacınız olduğunda arayıp “Müdür Bey benim ailesel bir problemim var, bir durumum var ne yapayım?” dediğinizde hemen çevresindekilere haber verir, size yardım ulaştırmaya çalışır. “Ben zor durumdayım, gelemeyeceğim” dediğinizde “Hocam hallederiz biz bunu” diyebiliyor. (Ö6)

Doğru bir şekilde yaklaşıldığında gayet ılıman bir şekilde elinden gelen yardımı yapar. (Ö9)

Müdürümüz geldikten sonra ilk sene okulu ve bizleri tanıma aşamasıydı. Biz de onu tanıdık. Dostluğun, yardıms severliğin hâkim olduğu bir düzende kendisini parçası olarak hissettiğim bir okul oldu giderek. Covid pandemisi sürecinde de desteğiyle bizim işimizi zorlaştırmadı aksine kolaylaştırdı. Sorun yaşadığımız her an arayabildik. Her sorumuza bıkmadan yardımcı olmaya çalıştı. (Ö18)

**Yenilikçilik (değişim).** Öğretmenler, yenilikçiliği ve değişime açık olmayı, okul müdürünün okulu sürekli iyileştirmeye yönelik örgütsel bir değer olarak vurgulamıştır. Bu değerın yansımaları konusundaki görüşler aşağıda detaylandırılmıştır:

Okul müdürümüz değişimlere açık bir insan, açık görüşlü bir insan. Ama dediğim gibi, kendinden habersiz olmayacak, müdür yardımcıları ile görüşülmüş olsa bile yine bir müdürle de iletişim halinde olacaksın, fikrini söyleyeceksin vs. Ama genel olarak onun aklına yatan bir şeyse değişimlere açıktır. Değişimlere kapalı bir insan değildir. Mesela şimdiye kadar hiç mezuniyet yapılmamış bu okulda. Hemen organizasyonu, şunu bunu yaparak her şeyi ayarlayabiliyor. Makul isteklerimizi kabul edebiliyor. Değişime açıktır öyle çok kapalı bir insan değil. (Ö3)

Değişime açık biri okul müdürümüz. Bazen sıkıntılar da yaşıyoruz değişim kaynaklı, çünkü bizi de değişime zorlayabiliyor. (Ö12)

Olumsuzluklara rağmen okulun güçlü yönlerini daha da ileri taşıyan, eksiklerimizi geliştirmeye çalışan biriyle çalıştığım için memnunum. (Ö16)

Müdürümüz yenilikçi bir kişiliğe sahip. Dinamik biri, farklı bakış açısı olan ve farklı bakış açısıyla, yeni bir fikirle gelinmesini de seven biri. (Ö18)

Okul müdürüne atfedilen değerler alt temasında yer alan ve öğretmenler tarafından belirtilen bu örgütsel değerler, bir okul müdürünün başarılı ve etkili yönetiminde öğretmenler tarafından önemli görülmektedir. Açıklık, müdürün karar verme süreçlerindeki hesap verebilirliği ve şeffaflığı temsil etmektedir. Adalet, okuldaki herkese eşit davranma ile ilişkilidir. Müdürün başarı odaklılığı, okulun amaçları doğrultusunda somut bir sonuç almak için tutum sergilemesini ifade eder. Çözümcülük değerine sahip olduğunu düşünülen okul müdürleri, problemlere yenilikçi çözümler getirme yeteneğine sahip olarak yorumlanmıştır. Demokrasi ise okul toplumunun karar alma süreçlerine dahil edilmesini ifade etmektedir. Destekleyici bir tutuma sahip olma durumu, öğretmen ve öğrencilerin gelişimini merkeze almaktadır. Eleştiriye açıklık ve gelişme, sürekli iyileştirme çabasını gösterirken; liderlik ise rehberlik etme ve ilham verme yeteneğini gösterir. Hırslılık ve sıkıdüzen değerleri, okuldaki standartların ve düzenin sürdürülmesini sağlarken; hoşgörü, iletişim ve nezaket insan odaklı yaklaşımların olduğunu göstermektedir. Müdürün özverisi ve yardımseverliği, okuldaki bireyler arasında güçlü bir dayanışma hissi yaratır. Tarafsızlık ve sosyal eşitlik, adil ve kapsayıcı bir okul ortamını desteklemektedir. Yenilikçilik, değişime uyum sağlayabilme ve onu yönetebilmeyi yansıtır. Bu örgütsel değerler, okul müdürlerinin etkili yönetim anlayışı geliştirmeleri için bir yol haritası oluşturabilir.

### ***Okul İkliminde Somutlaşan Değerler***

Öğretmenlerin bakış açısına göre okul iklimine yansıyan, davranışlar ve uygulamalarda somut olarak kendini gösteren örgütsel değerlerin incelenmesiyle ortaya çıkan alt temalardan ikincisi olan örgütsel değerler “okul ikliminde somutlaşan değerler” başlığında ele alınmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre ortaya çıkan ve okul toplumuna yansımaları olan örgütsel değerler Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15***Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul İkliminde Somutlaşan Örgütsel Değerler*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Okul İkliminde Somutlaşan Değerler	Aidiyet (bağlılık)	Ö1, Ö5, Ö7, Ö12, Ö15, Ö17, Ö18	7
	Barış	Ö3, Ö4, Ö17	3
	Bireysellik	Ö2, Ö10, Ö19	3
	Birlik olma	Ö1, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18	10
	Demokrasi	Ö1, Ö2, Ö3, Ö12, Ö13	5
	Destek	Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö17, Ö20	6
	İletişim(e açıklık)	Ö3, Ö7, Ö9, Ö13, Ö14, Ö17, Ö18	7
	İş birliği	Ö1, Ö4, Ö5, Ö11, Ö12, Ö13, Ö16	7
	İtaat	Ö2, Ö8, Ö11, Ö13, Ö16, Ö17, Ö19	7
	Liyakat	Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö16, Ö18, Ö20	7
	Mahremiyet	Ö1, Ö11, Ö15, Ö17	4
	Özveri	Ö3, Ö5, Ö7, Ö20	4
	Samimiyet / yakınlık	Ö3, Ö11, Ö15, Ö16, Ö20	5
	Saygı	Ö1, Ö3, Ö7, Ö9, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20	9
	Sevgi	Ö3, Ö7, Ö20	3
	Sıkıdüzen (disiplin)	Ö7, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö20	8
	Sorumluluk	Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16	8
	Takdir	Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö11, Ö15, Ö16, Ö20	8
	Uyum	Ö2, Ö4, Ö14, Ö15, Ö16	5
	Uzlaşmacılık	Ö15, Ö16, Ö20	3
Yardımsverlik	Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö17	9	

Tablo 15'teki örgütsel değerler incelendiğinde 21 örgütsel değer ortaya çıktığı görülmektedir. Bu değerlerden bazıları daha önce öğretmenler tarafından “okul müdürüne atfedilen değerler” alt temasında da ortaya çıkan örgütsel değerlerle ortak olan değer ifadeleridir. Her iki alt temada da ortaklaşan değerler “demokrasi, destek, iletişime açıklık, mahremiyet, özveri, samimiyet/yakınlık, sıklıdüzen (disiplin), uzlaşmacılık ve yardımseverlik,”tir. Tablo 16’da bu alt temada ortaya çıkmış olan ve daha önceki tabloda (Bkz: Tablo 12) yer almayan 12 örgütsel değer öğretmenler için ne anlama geldiğine dair açıklamalar değer ifadelerinin karşısında verilmiştir.

### Tablo 16

#### *Okul İkliminde Somutlaşan Değerler Listesi ve Değer İfadelerine Ait Açıklamalar*

Değer ifadesi	Açıklama
Aidiyet (bağlılık)	Okul toplumundaki üyelerin birbirlerine ve okula derin bağlılık hissetmesi, kendilerini önemli ve değerli bir parçası olarak görmesi
Barış	Okul içinde barışçıl ortamın teşvik edilmesi ve çatışma durumlarının en aza indirilmiş olması
Bireysellik	Bağımsız ve bireysel hareket etme eğilimi
Birlik olma	Okul üyelerinin ortak hedefler etrafında birleşmesi, karşılıklı destek ve birlikte hareket etme anlayışının olması
İş birliği	Okul toplumu içindeki bireylerin birlikte çalışarak ortak hedeflere ulaşma çabası, takım ruhu ve iş birliğine verilen önem
İtaat	Okul kurallarına, prosedürlere ve politikalara uyulması, üstten gelen kararlara uyma, kabul etme
Liyakat	Görev ve sorumlulukların bireylerin yetenek ve becerilerine uygun olarak dağıtılması, adil ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin varlığı



Saygı	Bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri özen ve değer, farklı düşüncelere insanlara saygı duyulması
Sevgi	Okul toplumundaki ilişkilerde karşılıklı sevgi olması
Sorumluluk	Bireylerin kendi rollerini ve görevlerini ciddiye alması, görevlerini titizlikle ve sorumluluk bilinciyle yerine getirme isteğine sahip olma
Takdir	Bireylerin başarılarının ve katkılarının tanınması, çaba ve emeklerinin görünür olması
Uyum	Değişen durumlara adapte olabilme, hızlıca değişebilme

Tablo 15'te bulunan ve Tablo 16'da öğretmenlerin görüşlerine göre okulda ne anlama geldiği açıklanan 21 örgütsel değer için katılımcı görüşleri aşağıda değer ifadelerinin alfabetik sırasına göre sunulmaktadır.

**Aidiyet (bağlılık).** Bu değer okula yansıdığına ilişkin görüş bildiren öğretmenler, aidiyetin, okulda bireyler arasında güçlü bir bağlılık duygusunu pekiştiren temel bir örgütsel değer olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Bu değere dair katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Okulda sıkıntılar olmuyor mu oluyor ama idarenin öğretmeni sahiplenmesi, ona saygı duyması, yaptığı işlere saygı duyması önemli faktörler aslında bir okulda çalışmak için. Bunlar bu okulda olduğu için ben de bu okulun bir parçası olarak buradayım. (Ö1)

Kendimi bir görevlendirme öğretmen değil de kadrosu oraya ait bir öğretmen gibi hissettim (...) Beni kanıksadılar, sevdiler. Hatta en son "Hocam, bizim önümüzdeki senelerde de sizin yerine geldiğiniz öğretmen arkadaşımız iznini uzatma ihtimali var, böyle bir şey olursa lütfen yine gelin, sizinle çalışmaya devam etmek istiyoruz" gibi söylendi okul müdürü tarafından. (Ö5)

Emin olun önceki dönemlerde tayin istiyordum devamlı farklı okullara. Emin olun şimdi tayin istemiyorum. (Ö7)

Mesela ben bu okulda görevlendirmeye çalışıyorum. Kadrolu gibi hissettiriyor müdür bey beni. Görevlendirme olan diğer arkadaşlar da böyle söylüyor. Öyle olunca siz de kendi okulunuzmuş gibi, kurumunuz olarak benimsiyorsunuz. Açıkçası bu güzel bizim ortamda. (...) İnsanlar da bir yere ait olmak istiyorlar bir okulu olsun anlamında. Oranın öğretmeni olarak da görülmüyorsun diğer türlü. Bizim okul biraz da aidiyet duygusu veriyor. Bu okuldaki ortamı da hakikaten her okulda bulmak zor. (G15)

**Barış.** Katılımcı öğretmenlerden bazıları, barışın okul içinde uyum ve anlayışın oluşmasında önemli bir örgütsel değer olduğunu ifade etmiştir. Barışa ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Okulda bir barış havası hâkim diyebilirim. (Ö3)

Barışçıl. Yani okul barışı bizim okulumuzda önemli bir kültür. (Ö4)

Size her zaman toz pembe bir ortamımız var da demiyorum yanlış anlaşılmasın. Ama saygı çerçevesinde kendi işiyle meşgul olan onun dışında insanların arasında gerginliğin, sürtüşmenin olmadığı, olan ufak tefek anlaşmazlıkların da uzatılmadığı barış ortamı var demek istiyorum. (Ö17)

**Bireysellik.** Okullarında “bağımsız ve bireysel hareket etme eğilimi” olarak algıladıkları bu değer olduğunu düşünen öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

Takım ya da grup olarak çalışmalar yapmıyoruz öğretmenlerle. (...) Mesela her sene Tübitak Bilim Fuarı gibi etkinliklere katılırız ama yine herkes kendi başına çalışır. Bireysel olarak devam eder. (Ö2)

Takım ruhu pek yok öğretmenler arasında. Çok fazla birlik yok. Daha bireysel herkes. (Ö10)

Bence bu okulda bireysellik ön planda, herkes önce kendini düşünüyor. (Ö19)

**Birlik olma.** Bu değer, okulda var olduğunu düşünen öğretmenler tarafından, okul toplumunun bir araya gelerek ortak hedeflere ulaşması için önemli bir örgütsel değer olarak algılanmıştır. Bu değerın okul içindeki yansımalarına dair öğretmen görüşleri şöyledir:

Ne diyebilirim biz ortak karar alabilen, birlikte hemen hani şunu yapalım arkadaşlar dediğimizde toplanabilen, öğretmenler odasında kahkahanın bol olduğu, bir okul ortamımız var, onu söyleyebilirim. (...) Mesela birimiz herhangi bir sıkıntısı olduğunda emin olun okulun hepsi arkadaşlarımız... Mesela bir sağlık sorunu olsun ya da başka bir sorun olsun topyekûn orada oluyoruz. Bu da birliktelikle alakalı. Ön plana çıkan bizim okulda birliktelik. (Ö7)

Okulu düşündüğümde okul olarak birlikte olduğumuzu düşünüyorum ve yardımseverliğin okulda olduğunu düşünüyorum. Mesela okulda bir kermes düzenledik yakın geçmişte. Bu etkinliği düzenlediğimizde tüm okul el ele verdik, sınıflar, öğrenciler, öğretmenler. (Ö8)

Birlik beraberlik var her şeyden önce. Yani iyi gününde kötü gününde çabuk organize olup ihtiyacı olan arkadaşın ve birbirimizin yanında olabiliyoruz. Bu da çok önemli bence. (Ö15)

Müdürümüz olsun, diğer idarecilerimiz olsun, öğretmen ve öğrencilerimizle bir takımın parçaları gibiyiz. Tabi bu takımın kaptanı müdürümüz. (Ö16)

**Demokrasi.** Demokrasi değeri, bu değere dair görüş bildiren katılımcılar tarafından, öğretmenlerin okuldaki karar alma süreçlerine katılımı destekleyen bir örgütsel değer olarak kabul edilmekte olup, bu konuda öğretmenlerin görüşleri şu şekilde ifade edilmiştir:

Toplantılarımız, zaten resmi olarak yapılan toplantılar vardır her okulda. O toplantılar da demokratik geçiyor. Hem zümre başkanları hem okul idarecileri hem psikolojik danışma ve rehberlik servisi yani herkesin söz hakkı olduğu maddeler var ve herkes rahat bir şekilde sırası geldiğinde gayet rahat bir şekilde konuşabiliyor. (Ö1)

Herkes aynı fikirde olacak diye bir şey yok, ama ortak fikir neyse mesela çoğunluk aynı fikirdeyse o karar o doğrultuda çıkıyor. Bazen benim lehime de oluyor aleyhime de oluyor kendi açımdan düşündüğüm zaman. Ama diğer arkadaşların da kararlarına düşüncelerine de saygı duymak gerektiği için bir şey diyemiyorum. Aynı şey onlar için de geçerli oluyor. Ben çoğunluğun tarafındaysam azınlık taraf da yine benim gibi düşünüyor. O yüzden bir karar alınacağı zaman öğretmenlerin ilk başta görüşü alınıyor. "Nasıl yapalım, nasıl edelim hocam?" diye. Herkesin görüşünü aldıktan sonra müdürümüz kendi görüşünü söylüyor. "Hocam bunu yaparsak sonucu böyle olur" diye alternatifleri söylüyor ve tekrar bize soruyor "Ne düşünüyorsunuz?" diye. Öğretmenlerin çoğu ona hak verirse karar o yönde alınıyor. Ama çoğunluk "Hocam böyle düşünüyorsunuz ama bu yönleri de var, bu düşüncenizin bize getireceği dezavantajlar da var" diye söylediğimiz de oluyor. Bazen de yöneticimiz bizim düşündüğümüz şekilde karar alıyor. Direkt ben yaptım, oldu gibi bir durum söz konusu değil. (Ö12)

Kurullar gayet uzun uzun konuşarak, oylayarak, bizim görüşlerimizi alarak yapıyor ve (kararlarımız) uygulanıyor da. (Ö13)

**Destek.** Öğretmenler destek kavramının, okul yönetimi ve öğretmenler arasında güven ve yardımlaşmayı artıran bir örgütsel değer olarak görüldüğünü belirtmişlerdir. Destek ile ilgili katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okulumuzda İngilizce öğretmeni "Ben müzik grubu oluşturmak istiyorum" diyor, çıkarıyor. Edebiyat dışında herhangi bir öğretmen "Ben tiyatro yapmak istiyorum" diyor, yapıyor. Her yeri yenilemek ve öğretmen yararına güzelleştirmek ve güncellemek için bir çaba var zaten okulda idare tarafından. Dolayısıyla bu nasıl anlatayım işbirlikçi tutum, öğretmen yararına karar vermeye ilgili zaten okulda bir kültür var. (Ö4)

Öğrencilerin başarılarını takdir etmek, teşvik etmek, onları ödül olarak gezilere götürmek, beraber etkinlikler yapmak gibi şeyler yapıyorlar. İdare de bu konuda

özellikle sonsuz kredi sağlıyor. Yeter ki öğrencilerin lehine olabilecek bir çalışmayla ilgili her türlü desteği veriyor. Mesela bu konuyla ilgili olarak okulun bir koridorunu dil koridoru yapmak istemiştik. İdareye “Böyle bir çalışma düşüncemiz var yardımcı olur musunuz?” deyince ikiletmediler sağ olsunlar. Hemen gerekli mali desteği sağladılar. Biz bu konuda araştırmamızı yaptık ve dil sokağımızı hazırladık. (Ö5)

Öğretmen camiasında bunu söyleyebilirim; arkadan konuşma yok. (...) Mesela öğrencinin birini dolduruşa getirip diğerine kışkırtma. “O öğretmen böyle, o öğretmen iyi değil” gibi. Bizde öyle değil. Bizde tüm öğretmenlerimiz çok başarılı, çok iyi deriz birbirimizi destekleriz. Bu şekilde bir atmosferimiz var. (Ö7)

**İletişim(e açıklık).** Öğretmenlerin okul içerisinde iletişim kurmanın temeli olarak gördüğü kritik bir örgütsel değerdir. Bu değerle ilgili öğretmen yorumları aşağıda belirtilmiştir:

Öğrenci ve öğretmen arası iletişim iyi. Bizimle istedikleri gibi çekinmeden iletişim kurabilirler. Konuşurlar, sorunlarını paylaşırlar. Genel anlamıyla iyi. (...) (Veliler)  
Öğrencileriyle ilgili herhangi bir durumda idareyle de bizimle de iletişime geçebiliyorlar. (Ö3)

Okulun iklimi olarak, saygı olarak, iletişim olarak, yardımlaşma olarak bunlar var okulumuzda. (Ö9)

Mesela müdür baş yardımcımız bu sene kendisine koridorun orta yerinde, boş bir yerimiz vardı eksiden orada çocuklar koltuklarda otururlar kitap okurlardı. Orayı camekanlı bir odaya çevirdi, ama komple açık bir oda ve ben hiç bunu görmemiştim. Çok rahat bir şekilde iletişim kurabiliyor öğrenciler idari kadroyla. O odayı yapmaları çok hoşuma gitti. Olduğu gibi müdür başyardımcımızın odası ve 9. sınıfların hepsine her gün her teneffüste birkaç tane 9. sınıf öğrencisi odasında oluyor, bir şeyler soruyorlar. O anlamda rahat bir okuluz biz. Bir mesafe yok idareyle öğrenciler

arasında. Çocukları ürküten bir durum yok açıkçası. İstedikleri her an sorabiliyorlar.  
(Ö13)

İletişime açıklık ve rahatlık var. (...) İletişimimiz güzeldir. Öğretmenler arasında herkes olmasa da çoğunluk olarak iyi ilişkiler olduğu için okulun ortamını beğeniyorum. (Ö14)

**İş birliği.** Öğretmenler tarafından ortak hedefler için birlikte çalışmayı teşvik eden bir örgütsel değer olarak ifade edilmiştir. İş birliğine dair görüşler şu şekildedir:

Belli branş öğretmenleri arasında yani din dersleriyle ilgili olan öğretmenler arasında ve diğer branşlarda olan öğretmenler arasında ciddi bir dayanışma olduğunu görüyorum bu okulda. Çünkü dedim ya proje okulu, beraber hareket etmek zorundasınız. Müfredata uygun bir çalışma yapmak zorundasınız. Müfredatı takip etmek ve yetiştirmek zorundasınız. Bu hem branş öğretmenleri arasında hem din dersleri öğretmenleri arasında büyük bir dayanışma içerisinde, sürekli "Siz bunu yapın, biz bunu yapalım, fotokopiyi çıkardım, masanın üstüne bıraktım, bu hafta bunu yapalım." Bu şekilde ilerliyor. Sınavlarımız da aynı şekilde. Ortak sınavlarımız oluyor onlarda öğretmen arkadaşlar "Ben bu kısmı hazırlayayım, sen o kısmı hazırla." gibi kendi aralarında görev paylaşımı yapıyorlar. Böyle bir dayanışma içerisindeyiz. (Ö5)

Nispeten küçük bir okul olduğumuz için hem zorunluluktan hem gönüllülüğten her ikisi de var herkes bir iş birliği içinde. (Ö12)

Öğretmenlerin iş birliği içinde çalışması anlamında bu konularda hakikaten değerleri olan köklü bir okul. (Ö13)

**İtaat.** Okul müdürünün kararlarına ve koyulan kuralları kabul etmeyi ifade eden bir örgütsel değer olarak tanımlanmaktadır. Bu değere ilişkin öğretmen görüşleri aşağıda yer almaktadır:

Görev dağılımına baktığımızda okul müdürümüz kendisi paylaştırıp hiçbir öğretmen arkadaşımız müdahale etmeden -diye düşünüyorum- bize okul WhatsApp grubundan iletiliyor. "Ben şunu istiyorum" diye fikrimizi söyleyemiyoruz. Üstten gelen bir kararla okul grubumuzdan görerek görev alıyoruz. Herkes uyum sağlıyor, görevi kabul ediyor. (Ö8)

Bazı komisyonlarda görev almak istenmediği zaman direnen arkadaşlar olabiliyor. Bazı komisyonlarda hiçbir iş olmuyor. Örneğin stratejik planlama ekibinde öğretmenlere çok iş düşerken yine örnek veriyorum ne olabilir? Değerler eğitimi komisyonu gibi bir komisyon vardı orada öğretmenler yıl boyunca çok bir iş yapmıyorlar tamamen örnek olarak söylüyorum. Bu durumda çok iş düşene denk gelen öğretmen "İstemiyorum" derse ama müdür görev vermek istiyorsa o konuda geri adım atmıyor. "Hocam yazalım seni, sen halledersin bu işin altından kalkarsın, yazıyorum" gibi ısrar ediyor ve kabul ettiriyor. Öğretmen de kabulleniyor. (Ö17)

Müdür toplantıdan önce görevlendirmeleri yapmış oluyor. Toplantıda bize bildiriyor sadece. Genelde bir önceki sene ne görev aldıysak bir itiraz olmadığı sürece aynısından devam ediliyor. İstemeyen de ses çıkarmıyor. (...) Başka arkadaşların da böyle düşündüğünü ama dışarıya "Aman biz sorunlu olarak mimlenmeyelim, verilen görevi yapıp gerisine karışmayalım" diye düşündüklerini hissediyorum. (Ö19)

**Liyakat.** Bu değerın okul toplumundaki yansımalarına değinen öğretmenler tarafından, görevlendirmelerde yetkinlik ve uygunluğun esas alınması gerektiğini vurgulayan önemli bir örgütsel değer olarak kabul edilmiştir. Liyakate dair öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Gerçekten bazı işleri becerebilecek kişiler vardır. (...) 60 öğretmenin tamamından aynı performansı bekleyemezsiniz. (...) O dengenin iyi sağlanması lazım. Bu işi kim iyi götürür? Ama şöyle iş de geri kalmamalı, iş geri kalırsa da sıkıntı. (...) O zaman o dengeyi, heterojen ortamların sağlanması. Müdür beyin de burada heterojen ortamları sağladığını görüyorum. (Ö7)

Özel günler olsun, projeler olsun buralarda ağırlık biraz işleri daha iyi yapanlara daha çalışkan olanlara veriliyor. (Ö18)

“Bu işi sen yaparsın demek o işi üstünden atmak için değil”, biri yapsın da kim yaparsa yapsın der gibi üstünüze iş yıkmıyor. Gerçekten senin yapabileceğine inanıyorsa sana veriyor. Benim için de böyle düşünmesi beni onore ediyor açıkçası. (Ö20)

**Özveri.** Öğretmenlerin okul yöneticisinin ve öğrencilerin ihtiyaçlarına öncelik verdiğini belirttikleri bir örgütsel değer olarak ortaya çıkmıştır. Özveri ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Bizim öğretmenler bence çok fedakarlar. Öğrencileri takip etme konusunda yani akademik olarak, duygusal olarak destekleme konusunda yakınlar. Yani fazlasını yapıyorlar diyebilirim. (Ö3)

Onun dışında gözlemlediğim kadarıyla mesela, öğretmenlerimiz sorumluluk sahibi ve özverili. (Ö5)

Çünkü müdüre değer verdiğim için onun üzülmesini istemiyorum. O zaman da ben müdür bana görev verdiğinde öylesine yapmak mı yoksa hakkını vererek yapmak mı? Benim kendi kurallarım da hakkını vererek yapmak ama ben performansımın da bir tık üstüne çıkmaya çalışıyorum. Daha fazla çalışıyorum. Bunda müdürün etkisi var. Performansımı, okula gidişimi, mutluluğumu her şeyimi etkiliyor. (Ö7)

**Samimiyet / yakınlık.** Bu değer ile ilgili görüş bildiren öğretmenler tarafından, okulda güvenilir ve içten ilişkilerin olması anlamına gelen bir örgütsel değer olarak tanımlanmıştır. Bu değerle ilgili bazı katılımcı görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

Bir de samimiyet, saygı ve sorumluluk, sevgi var okulumuzda da öğretmenler arasında da. (...) (Öğrencilerde) Genel olarak bir korkma, çekinme yok. Yani samimiyet var aralarında, öğretmenler odasına da rahatlıkla gelebiliyor öğrenciler.



(...) (Müdür) Genel olarak samimi yaklaşıyor öğrencilere. Okulda öğrenciler ona Ö. Baba diyorlar, baba gibi bir tavrı da var. (Ö3)

30-40 yaş bandında genç bir kadro var okulumuzda. 55 öğretmen var, sayı olarak fazlayız. Bir samimiyet var. Başka okullarda da çalıştım oralara göre resmiyet daha az şu an çalıştığım okulda. (Ö15)

(Müdür) Öğretmenlere de "Birlikte hareket edeceğiz" diye vurgular. Bu biz vurgusu bizi de zamanla yakınlaştırdı. Tabii ki gruplar var. İnsan kendini 40 ya yakın öğretmenin hepsiyle canciğer hissedemez. Herkesin yakın hissettiği 3-5 arkadaşı var ama önceden o aynı zümrenin içinde bile olan uzaklıklar bence azaldı. Burada 4 sene içinde daha huzurlu, daha samimi ilişkiler kuruldu. (Ö16)

**Saygı.** Okulun mensupları arasındaki etkileşimde temel bir ilke olarak kabul edilen önemli bir örgütsel değer olarak ifade edilen saygıya dair öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir:

Kurum kültüründe benim ilk başta saygı gözüme çarpıyor. Bu saygı hem birbirimize karşı hem de insanların çalışma alanlarına, çalışma şekillerine yani mesleği icra etmelerine karşı da bir saygı. (Ö1)

Öğretmenler arasında, idareciler arasında vs. genel olarak bir saygı çerçevesi var. Herkesin karakteri çok farklı, öğretmenler arasında doğal olarak. Ama herkes birbirini artık tanıyıp ona göre bir tutum sergiliyorlar, illa ben ön planda olayım diyen öğretmen yok. Genel olarak bir saygı çerçevesi var okulda. (Ö3)

Öğrencilerimiz zaten buraya tercih ederek gelen, okulu puanla kazanmış başarılı çocuklar. İmam hatip lisesi olunca ahlaki değerlerin yüksek olması bekleniyor. Ben saygının çok hâkim olduğunu söyleyebilirim. (...) Okulumda gerçekten öğrencilerin bu değeri taşıdığını görüyorum. (...) Ben kendisine (müdüre) saygımı hep gösterdim, o da benzer şekilde karşılık verdi. Bir sorun yaşamadık, yaşamayız da. Zaten bu sene yollar ayrılıyor herhalde. Belki burada öğretmen olarak devam eder.

Gözümde bir şey değişmez, makamına saygım olduğu kadar kendisine de var çünkü. (Ö20)

**Sevgi.** Öğretmenler, sevginin okul toplumunu güçlendiren bir örgütsel değer olduğuna inanmaktadırlar. Sevgi ile ilgili görüşler aşağıdaki gibidir:

Bir de samimiyet, saygı ve sorumluluk, sevgi var okulumuzda da öğretmenler arasında da. (Ö3)

Öğrencilerimi ben 11. sınıfların sınıf öğretmeniyim şu an. Sınıfımı o kadar seviyorum ki. Normalde 25'er öğrenci var. Bizim yabancı ağırlıklı sınıflı ağırlıklı sınıftan geldiği için 32 öğrencim var şu an sınıfımda. Bu sayı azaltılabilirdi belki ama biz istemiyoruz çok mutluyuz çünkü. Bu öğrencilerimin hepsini o kadar çok seviyorum ki bu sevgiyi onlar görüyorlar. Ben de onların bana karşı sevgilerini görüyorum. (Ö7)

Müdürümüz okulun türü gereği meslek dersi branşından geliyor. Kendisi için değerler çok önemlidir. Okulun da amacına hizmet eden değerleri önemser ve okula yansıtmaya çalışıyor. Bunlar başta saygı, hoşgörü ve sevgi. (Ö20)

**Sıkıdüzen (disiplin).** Öğretmen görüşlerine göre, disiplin okulun düzenini ve disiplinini koruma ve sürdürme açısından önemli bir örgütsel değerdir. Bu değere ilişkin bazı ifadeler şu şekildedir:

Müdürümüz bizim okulumuzda aynı zamanda denetmenimiz gibi. Derslere girip izlemesinden bahsetmiyorum, genel olarak okuldaki düzenin devam ettiricisi gibi. (...) Okulumuz onun olmayışında olumsuz etkilenirdi. (Ö16)

Okulda bir düzen havası hâkim. Herkes ne zaman ne yapacağını bilir. Ders zili çalar insanlar birbirine güler yüzle iyi dersler der dersine gider. (Ö20)

Öğrencilerde çok fazla şekilde okula cep telefonu getirme isteği var, getirip derste de kullanabiliyorlar. Bunu biraz daha kurallar getirerek düzenlemeye çalışıyor. (Ö11)

Öğrencilerde kıyafet konusu çok dirençle karşılandı. Hafta başlarında bayrak töreni sonrası kontrol yapmaya başladık zaten çok aşırı sıkıyoruz ama biraz bırakınca

öğrenciler iyice abartıyor. (...) Bunun üzerine müdür bey “Kapıdan düzgün gelmeyi eve geri gönderip düzgün giyinip gelmesini isteyelim” dedi. 2-3 hafta biz öğrencileri her gün aşağıda topladık tek tek uyardık, geri gönderdik. Ailelere de mesajlar atıldı. Öyle olunca bir çekidüzen geldi. Şimdi her gün değil ama aniden haftada 1-2 mutlaka sabah kontrol ediyoruz. Böyle olunca öğrenciler de "Bir şey olmaz" düşüncesinden çıktılar. (Ö18)

**Sorumluluk.** Öğretmenler tarafından, yapılacak görevlerin bilinerek yerine getirilmesi anlamına gelen bir örgütsel değer olarak vurgulanmıştır. Sorumlulukla ilgili görüşler aşağıda yer almaktadır:

Ama Allah'tan pek çok öğretmen sorumluluk bilinci, görev bilinci olan insanlar ve bu hava tamamen hâkim olmuyor. (...) Okulda bence sorumluluk öncelikle baskın değerimiz. Öğretmenlerin çoğu sorumluluğunun farkında. Hani “Dersleri aksatmayalım, bizim görevimiz öğretmenlik, çocuklara bir şeyler öğretmek, bunu yapalım” değeri var. (Ö2)

Sorumluluk var. Herkes belli bir görevde uzun senelerdir bu okulda çalışan öğretmenler belli sorumlulukları almışlar, her sene neredeyse devam ettiriyorlar gibi anladığım kadarıyla. (Ö3)

Öğretmenler sorumluluklarına çok dikkat ediyorlar. (...) Müdür beyin başımızda durmasına gerek yok çünkü herkes gerekeni yapar. (Ö14)

**Takdir.** Öğretmenler tarafından başarının ve çabaların fark edilmesi ve onurlandırılması anlamında bir örgütsel değer olarak kabul edilmektedir. Takdir ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Bizim okulumuzda herhangi bir öğrencinin herhangi yaptığı bir şey parlatılmak durumunda, teşvik edici olsun diye. Öğretmen için de bu böyle. Yani görülmek bizim okul için yaptığı işle görünmek çok onore edici bir şey. Böyle bir öğrenciyle böyle bir çalışma yapılıyor olmayı göstermek bizim zaten vazifemiz gibi bir algılayış var. Yani

futbolda derece mi aldılar, bütün okula tören düzenlenir. Ya da bir halk oyunu gösterisine mi çıkıldı okulda herkes tekrar izler. Kuleler inşa etmeye çalışıyoruz, takdir kültürü yüksek olduğu için her öğretmen görülmek istiyor. (...) Öğretmenin yaptığı en ufak bir şeye takdir belgesi istemekten çekinmediği için yani öğretmen benim yaptığım boşa gitti düşüncesine bizim okulda varmıyor. Yapılan her şey bir karşılık bulur. (Ö4)

Bir kurs açılır okulda ben gönüllü olarak katılmak isterim. Protokoller için bir program hazırlanacaksa öğrencileri ben organize etmeyi üstlenirim. Ben de işten kaçmam, bana ne deyip köşeme çekilmem. Müdürüm bence benim bu tutumumun farkında ve takdir ediliyor bunlar bizim okulda. (Ö15)

Çünkü benden okulda yaptığım işlerde başarılı olmam, okulun adını iyi bir şekilde duyurmam bekleniyor. Bu gerçekleştiği zaman da takdir görüyorum müdürden. Okulumuzda başarılı olan takdir edilir. Böyle olunca siz de motive oluyorsunuz. (Ö20)

**Uyum.** Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından, değişen durumlara adapte olma kolaylığı anlamına gelen bir örgütsel değer olarak algılanmaktadır. Uyum ile ilgili öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Herhangi bir değişim, pozitif yönde bir değişim dirençle karşılanmıyor. Herkes eşlik ediyor. Şu ana kadar sanırım bu konuda olumsuz bir deneyimim olmadı (Ö4)

Okulumuzda bazı branşlarda çok öğretmen ihtiyacı oluyor. Çünkü gelen, görevlendirilen, tayin olan da çok oluyor. Ama gelenler okula çabuk uyum sağlıyor. Kendi istekleriyle görevlendirme istiyor zaten öğretmenler. Buradaki ortama da kolaylıkla adapte oluyorlar. Çünkü yardım alabiliyorlar diğer öğretmenlerden de. (Ö14)

Bizim okula gelen yeni kişiler hakikaten ortama kolayca adapte oluyor ve çok da sıkıntı yaşamıyor diyebilirim. İlk 1 ayda alışmış oluyorlar. İdare de öğretmenler

destek oluyor. Gelen kişilerin tamamı çok girişken ya da çok sevecen yapıda olmayabiliyor karakter farklı oluyor ama idarenin ve öğretmenlerin tutumuyla o kişiyi de içine alıyor okul bana göre. (Ö15)

**Yardımseverlik.** İhtiyaç anında destek ve yardım sunarak dayanışmayı güçlendiren bir örgütsel prensip olarak ifade edilmiştir. Yardımseverlik ile ilgili görüşler aşağıda verilmiştir:

Yardımlaşma olduğunu düşünüyorum. Dezavantajlı bölgeden geliyor öğrencileri. Ve bizim... Öğretmen açısından baktığımda öğrenciye yardım daha öncelikli. (Ö4)

Yani yardımseverlik anlamında biz öğretmenler ve okul idaresi olarak uyum içinde çalışıyoruz. (Ö8)

Herkes birbirine yardımcı oluyor. Bir iş olduğu zaman herkes elini taşın altına koymak ister okulumuzda. Elinden geldiğince yardımcı olmak ister. (...) Yönetim açısından elimden geldiği zaman ben kendim öğretmen olmama rağmen yeni gelen yöneticiye hem resmi evrak işi açısından hem okulda eski bir öğretmen olduğum için önceki işleyişler açısından onlar da bana soruyorlar ben de yardımcı oluyorum. Benim bilemediğim yeni gelişen durumlarda da ben onlara danışıyorum. Danıştığım kişiler bilemezlerse de onlar da yardımcı olmak adına başka kişilere danışarak bana yardımcı oluyorlar. (Ö12)

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul ikliminde somutlaşan değerler alt temasındaki örgütsel değerler birlikte düşünüldüğünde, okulda bu değerlerin varlığının pozitif bir okul ikliminin göstergeleri olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin ifade ettiği üzere aidiyet, bireylerin okula güçlü bir bağlılık hissetmelerini sağlayarak, motivasyon ve iş birliğinin de artışını sağlamaktadır. Barış ve birlik olma, huzurlu ve çalışılabilir bir okul ortamı oluştururken, demokrasi ve saygı, karşılıklı anlayışın ve katılımın önemini vurgulamaktadır. Bireysellik bağımsız hareket edebilmeyi, liyakat ve sıklıdüzen, adil ve düzenli bir ortamın korunmasını sağlar. İletişime açıklık samimiyet ile güvenilir ilişkilerin oluşmasına temel olmaktadır. İş

birliği, takım çalışmasını ve ortak hedeflere ulaşmada uyumu sağlamaktadır. Sorumluluk ve özveri, bireylerin okula kendi istekleriyle yaptıkları katkıları ifade etmektedir. Mahremiyet, bireysel sınırlara saygının okulda bulunduğunu ifade eder. Sevgi ve yardımseverlik ise, okulun sosyal yönünü güçlendirmektedir. Uzlaşmacılık ve uyum, mevcut ve ortaya çıkması olası çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesine olanak tanımaktadır. Takdir ise başarıların ve katkıların okul toplumunca tanınmasını sağlar. Tüm bu değerler, okul iklimini zenginleştiren ve eğitimin kalitesini etkileyebilen unsurlar olarak kabul edilebilir.

### ***Okuldaki Yitik Değerler***

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin okula olan yansımalarını nasıl anlamlandırdıklarının belirlenmeye çalışıldığı bu alt problem kapsamında üçüncü alt tema olarak “okuldaki yitik değerler” alt teması ortaya çıkmıştır. Öğretmenler tarafından okulda daha önceden olup artık olmayan, eksikliği hissedilen, olmamasının sorunlara neden olduğu belirtilen örgütsel değerlerin yokluğu anlamıyla kullanılan “yitik örgütsel değerler” kavramı 17 örgütsel değerini içermektedir. Bu alt temada değerlerin varlığı değil yokluğu örgütte aksamalara yol açmaktadır ve “yitik örgütsel değerler” görüş bildiren öğretmenlerin olumsuz deneyimlerinden ortaya çıkmaktadır. Bu değerler okulda kaybolmuş ya da göz ardı edilmiş aslında ihtiyaç duyulan değerleri ifade etmektedir. Tablo 17’de bu değerler ve katılımcılara dair bilgiler bulunmaktadır.

**Tablo 17***Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yitik Örgütsel Değerler*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Okuldaki Yitik Değerler	Açıklık (şeffaflık)	Ö2, Ö6, Ö10, Ö19	4
	Aidiyet (bağlılık)	Ö6, Ö13, Ö19	3
	Adalet	Ö2, Ö4, Ö8, Ö10, Ö12, Ö13, Ö18, Ö19	8
	Barış	Ö6, Ö8	2
	Birlik olma	Ö2, Ö10, Ö13, Ö19	8
	Çözümcülük	Ö8, Ö13, Ö19	3
	Formallik (resmiyet)	Ö6	1
	İletişim(e açıklık)	Ö2, Ö8, Ö10, Ö13, Ö19	5
	Liyakat	Ö2	1
	Liderlik	Ö2, Ö6, Ö19	3
	Otorite (idari güç)	Ö2, Ö6, Ö8, Ö10	4
	Planlılık	Ö10	1
	Sıkıdüzen (disiplin)	Ö2, Ö6, Ö8, Ö10, Ö19	5
	Takdir	Ö6, Ö8, Ö19	3
	Tarafsızlık	Ö2, Ö10, Ö11	3
	Uzlaşmacılık	Ö6, Ö10	2
	Yenilikçilik (değişim)	Ö2, Ö9, Ö13, Ö16	4

Tablo 17’de yer alan yitik örgütsel değerlerden “planlılık” dışındakiler “müdüre atfedilen değerler” ve “okul ikliminde somutlaşan değerler” alt temalarında da yer almaktadır. Alfabetik olarak sıraya konmuş olan okul yöneticisi ve okul ortamında karşılık bulamayan bu değerler aşağıda doğrudan alıntılar ile desteklenerek verilmiştir.

**Açıklık (şeffaflık).** Okul müdürünün öğretmenleri ilgilendiren de uygulamalarda ve kararlarda şeffaf olmamasının öğretmenlerin güven duygusunu zedelediğini ve okul müdürü

ile öğretmenler arasında şüphe ve yanlış anlamalara yol açtığını söyleyen öğretmenler bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Nöbetle ilgili iki öğretmen arasında bir tartışma yaşanmıştı bu sene başında. Yani herkesi toplayıp bu konuyla ilgili genel olarak konuşması gerekirken herkesi ayrı ayrı alıp herkesle ayrı ayrı konuşarak gönüllerini hoş tutmaya çalıştı. Sorunu böyle kapatmaya çalıştı. Yeni bir çözüm bulmak yerine herkese "Haydi sen de idare et" deyip kişiler "Acaba ona da mı aynı şeyi söyledin?" diye bir ikilemde kaldılar. (Ö2)

Temkinliyiz, (müdür) bize iyi davrandığında şüpheleniyoruz çünkü. "Neden iyi davranıyor?" diye. Mesela okulumuzda kâğıt yok, kullanılacak kâğıdı kendimiz bir şekilde alıyoruz. Geçen gün öğretmenler odasına kâğıt getirdi. "Buyurun kullanın, isterseniz devamını getiririm" dedi. Herkes birbirine baktı "Neden geldi bu kâğıt?" diye. Bunun altında belki iyi niyet var, bir yerden buldu bir şey yaptı ama biz okul için yapıldığını düşünemiyoruz artık. (Ö6)

Öğretmenler arasındaki ilişkide yaşanan kopukluğu ve gruplaşmayı bence müdürümüz de körüklüyor. (...) Birlikte olmak beraber olmak demek aynı sofrada oturmak değil ya da organizasyon yapıp beraber aynı masada oturmak değil. Öğretmenlere daha açık olmak demek. Bunu yapmıyor. (Ö10)

**Aidiyet (bağlılık).** Okulda aidiyet değerine sahip olmadığını belirten öğretmenler, işlerine olan bağlılıklarının azaldığını şu ifadelerle belirtmişlerdir:

Bazen diyorum ki benim niye böyle bir ders programım olsun. Bir bakıyorum hiç parçasız bir şekilde dersine girip giden öğretmenler var. Ben okulda iki saat duruyorum, bir saat oturuyorum. O zaman diyorum ki içimden "Niye daha fazla çalışayım ki, niye daha fazla emek vereyim ki?" (...) Bu aslında bence en önemli kriter öğretmeni okula bağlayan. (...) Ders programı aslında çok önemli olmaması gereken bir şey bizim hayatımızda ama bence kilit noktası bu. Okulumuzda her öğretmene adaletli bir program yapılırsa inanın okula bağlılığı daha farklı olur. (Ö13)



Gidebilirim bu yıl sonu başka bir okula görevlendirme bile olsa gitmeye çalışacağım. (Ö19)

Okulda öğrencilerin okula olan bağlılığının önemsenmediğini ve okul müdürü tarafından bu değeri güçlendirmek için bir çaba olmadığını söyleyen bir öğretmen de bu durumu şöyle aktarmaktadır:

Mesela okulumuzdan ayrılmak isteyen öğrenci ve öğretmenler var. Müdür bey "Giderlerse gitsinler, bizlik bir durum değil. Bizi seçmiyorlarsa zaten kendileri kaybeder" diyor. (Ö6)

**Adalet.** Okulda adaletin sağlanmamasının öğretmenler arasında haksızlık algısı oluşturduğunu belirten üç öğretmenden yapılan doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

Okulumuzda müdür olan kişinin eşi de öğretmen okulda. Yani arkadaşımız. Ayırım konusunda ben ayırım yapıldığını düşünüyorum. Öğretmenler odasında yaşanan bir sorun daha bizler ilemeden diğer arkadaşımızın eşi olduğu için idareye gidiyor ve ben bu durumdan çok rahatsızım. (...) İdarecilere baktığımızda müdürün öğretmen arkadaşımızın eşi olduğu için ayırım olduğunu hissediyorum ve görüyorum. (Ö8)

Açıkçası ilişkilerinin iletişiminin daha fazla olduğu öğretmenlere daha fazla iş yükü veriyor. Çünkü karşı tarafın tepkisi hem almak istemiyor hem de bu daha yakın olduğu kişilerle daha açık daha net bir şekilde net bir iletişim kurabildiği için. Onlardan biri de benim. Okulun çok yükünü çekiyorum. (...) Ama tabii hep çok iş yüklenen kişiler biraz bundan yorulup sitem edebiliyorlar. Bazı kişiler sadece derse girip çıkarak maaş alıyor çünkü. Diğer sorumluluklar aslında ekstra bir iş. (Ö12)

Bir grubun programı, her şeyi istediği gibi olurken kalanların ders programları ya da istedikleri diğer şeyler hiç olmuyor. Hiç kimse her zaman aynı anda mutlu olmuyor okulda. Bu program, sınıf öğretmenliklerinin dağıtılması veya başka konularda ne yazık ki adaletli değil. (Ö13)

**Barış.** Okul yöneticisinin okulda barışçıl bir ortamın oluşturulmasını ve korunmasını sağlamamasının öğretmen çatışmaların artmasına ve öğretmenlerin okulda huzursuz hissetmelerine sebep olduğunu paylaşan iki öğretmene ait görüşler aşağıda sunulmaktadır:

Biz yaklaşık 40 öğretmen arkadaşız. Kırkımız da birbirimizle saygı çerçevesinde görüşür ama herkesin kendi küçük grupları var. Bu yeni müdürümüz geldikten sonra o grupları birbirine sürtüştürmeye çalıştı. Örneğin; Ayşe Öğretmen sizinle ilgili bunu söylüyor. İşte Fatma Öğretmen sizinle ilgili şöyle söylüyor” deyip sonra aynı cümleleri gidip karşı gruba söylemeye çalıştı. Öğretmenler arasında bir sürtüşme çıkartmak istedi. (...) Bizim var olan ilişki dinamiklerimizi bozmaya yönelik bir etkisi oldu yani. Kendisini daha sevecen göstermeye çalışıp... "Ben hocam sizin arkanızdayım ama sizinle ilgi şu ... öğretmenimiz de şunu diyor" gibi cümleler kuruyor. Hiç aramızda olmayan bir sürtüşmeyi ortaya çıkartmaya çalışıyor yani. (Ö6)

Öğretmen arkadaşlardan biriyle sorun yaşadım. Bu arkadaşımız bana şaka niyetli bir söz söyledi. Ben bu söze alındığımı, çok hoş bulmadığımı, bir öğretmen olarak ona yakıştıramadığımı dile getirdim. (...) Küslük yaşadık. Bu en az 1,5 aylık süreçti. Bunu idareimiz bildiği halde, -idareimizin bilmemesinin imkânı yok- her şey görmezden gelindi. (...) Ben o süre zarfında gerçekten idareden çok bekledim. Yani bazen kendim gidip konuşmayı düşündüm. (...) Ama bunu yapmadım. Çünkü kendilerinin gördüğünü, benim müdahale etmemem gerektiğini düşündüm. (...) İdarecimizin bu konu üzerinde eksik olduğunu düşünüyorum. Şu an yeni de bir sorunumuz, başka bir arkadaşla o arkadaşımın sorunu var. Yine görmezden gelinerek devam ediyoruz. Öğretmenler odasında birisiyle küs olarak durmak çok kötü. Bu benim eğitime olan veririmi düşürüyor. (Ö8)

**Birlik olma.** Öğretmenlere göre okulda birlikteliğin eksikliği, öğretmenlerin takım çalışmasına olan inancını azaltmakta ve yalnızlık hissi yaratmaktadır. Bu durumu yaşadığını belirten öğretmenlerin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Okulda kesinlikle bir birlik beraberlik yok. Eğitim anlamında çocuklara karşı birlik beraberlik var ama kurum anlamında birlik beraberlik yok. (Ö2)

Okulda bir kopukluk var. Öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkilerde, öğretmenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde genel olarak böyle bir gruplaşma var. Takım olma, birlik olma çok yok ki ben çok önemli olduğunu düşünüyorum özellikle zümre içerisinde. Disiplinler arasında da öyle. Ama bu yok. (Ö10)

Görünürde arkadaşlarıma sorarsanız çok uyumlu görünüyor ikili ilişkilerde ama içimden öyle hissetmiyorum açıkçası o uyumu yaşayamıyorum. Ama okul yönetimi de zaten bizi birleştirmiyor. (Ö13)

Keşke müdürümüz daha toparlayıcı olsa. (...) Bu okulda çalışan herkes dersine giriyor çıkıyor çok da iletişim kurmak istemiyor. (Ö19)

**Çözümcülük.** Okul müdürünün öğretmenler arasında yaşanan problemlere karşı çözümcü bir yaklaşımının olmaması öğretmenler tarafından şu şekilde aktarılmıştır:

İdare olarak "Arkadaşlar bakın biz burada zaten çok kalabalık bir öğretmen grubu değiliz, hepimiz iyi anlaşırsak daha güzel olur her sorunun üstesinden gelebiliriz" diye ifadeler kullanılmak yerine olayları kendi akışına bırakmayı tercih ediyor. Müdahale etmeden, öğretmenler kendi aralarındaki sıkıntıları kendileri çözebilirler diye düşünerek onlar yönetsel diğer işlere ağırlık veriyorlar. (Ö8)

Açıkçası bence yöneticimiz ya bunların farkına varmıyor ya da görmezden geliyor. Çok büyük çapta bir şeyler olmuyor ama genel olarak zümreler içerisinde herhangi bir şey yaşadığımızda buna yönetim müdahale etmiyor ya da etki etmeye çalışmıyor. İnsanlar yine kendi hallerinde bir süre konuşmayıp kendi kendilerine tekrar anlaşım konuşmaya başlıyorlar ya da uzun süre öyle devam ediyorlar. Bu noktada yönetimin öğretmenlerin aralarındaki ilişkiler açısından bir katkısı yok. (Ö13)

Maalesef müdür okuldaki bu durumların farkında olmasına rağmen düzeltmek için pek bir şey yapmıyor. (Ö19)

**Formallik (resmiyet).** Bir öğretmene göre formalliğin eksikliği öğretmenlerin rahatsız edici bir samimiyete yol açmaktadır. Bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Müdür deyince aklıma direkt böyle bir şey geliyor: "Ayşe Hocam, Ayşe Hanım" gibi kavramlar kullanılır gibi geliyor. Ama Ayşe'ciğim, canım gibi hitap ediyor. Bir bakıyorsunuz birkaç gün sonra "Hoca Hanım niye geç kaldınız (sertçe)?" Profesyonellikten uzak. (Ö6)

**İletişim(e açıklık).** Okul müdürünün öğretmenlerle ve öğrencilerle iletişim kurmaya açık olmamasının aralarında bilgi akışı olmamasına ve sorunlara neden olduğuna dair öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Bizlerle iletişim halinde olmasını isterdim müdürün. Oradaki o sıcaklığı, öğretmenler odasındaki huzurun o şekilde olmasının müdürü de rahatsız etmesi gerektiğini düşünüyorum. Bizim öğretmenler odasındaki huzursuzluğun idaredeki eksiklikten kaynaklandığını düşünüyorum. (Ö8)

Benim yaşadığım olaylar arasında böyle bir durum var. İletişimsizlik, kapalı kapılar ardında, öğretmenin fikrini sormadan başkasının çocukların yahut diğer öğretmenlerin fikriyle hareket etme... (...) Öğrenciler için de aynı. Çok fazla onların da iletişimde olduklarını düşünmüyorum, yok. Müdür uzakta durup dışarıdan gözlemliyor sanıyorum. Bazı durumlarda müdahale ediyor belki ama çok fazla öğrenciyle içli dışlı değil. Öğrenciye de o kadar açık değil, öğretmene de o kadar açık değil. (...) Mümkün olduğunda az kapısını çalarım mesela. İhtiyaç dahilinde olduğunda. Minimum iletişim kurmaya çalışıyorum. (Ö10)

İletişim anlamında eksiklikleri olduğunu düşünüyorum. (...) İletişim kurmakta bir parça güçlük çekiyorum. Anlayamıyoruz bazen birbirimizi. O bir şey söylüyor, ona çok komik gelen bir şey bana öyle gelmiyor mesela. İletişim kurmakta zorlanıyorum açıkçası. (...) Hatta bazen bazı şeyleri aynı zümredeki bir öğretmene söylemek istediğim şeyi -mesela kötü bir davranışı var öğretmen arkadaşımızın- bunu onun

zümresindeki diğer bir öğretmen aracılığı ile ya da zümre başkanı aracılığıyla söyletmeye çalışıyor bu doğru bir şey değil. (Ö13)

**Liyakat.** Liyakatin okul müdürü tarafından göz ardı edildiğini söyleyen bir öğretmen şöyle demektedir:

“Şu kişi bu göreve daha uygundur” diye düşünüp de sorumluluk verdiğini düşünmüyorum açıkçası. Keyfi yapıyor bence. Mesela şey yapmaz. Bir sene bir görevi sana verdi sen bunu layıkıyla yaptın ya da yapamadın, zorluklar yaşadın. Ertesi sene bu görevi değiştireyim, öğretmen yapamadı ya da şu kişi daha iyi yapar diye bir düşünce yok. (Ö2)

**Liderlik.** Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürünün liderlik yapmadaki eksikliği, öğretmenlerin yönetsel destekten yoksun kalmasına sebep olmaktadır. Bu durumu aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

Ben biraz daha yani çok otoriter olmasa da müdür olduğunu hissettirsin bir müdür isterim. Hem de lider de olsun isterdim açıkçası. (Ö2)

Hani 10'dan fazla müdür gördüm ama şu anki müdürümüzde bir müdür vasfı olduğunu düşünmüyorum. Bu idarecilerin özel bir sınavla gelmesi gerektiğini düşünüyorum ben. Pek çok şeyi biz öğretmen arkadaşlar yapıyoruz. (Ö6)

Bence kendisi müdür olmaması gereken birisi. Öğrencilere çok serbest, öğretmenlere çok sert bir tutum içinde. (Ö19)

**Otorite.** İdari gücün yetersiz kullanımı, öğretmenlerin okul içindeki hiyerarşiye duydukları güveni de etkilemektedir. Bu görüşü paylaşan iki öğretmenin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Yönetim konusunda bazı eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Şöyle örnek vermek istiyorum. (...) Bu okulunda derslere giriş çıkış saatlerinde çok uyulmadığını düşünüyorum. İdarecimizin ne gibi eksik olduğunu düşündüğüm nokta bu konuda şu; gruba bir mesaj ya da uyarı olarak yazıldığında "Arkadaşlar giriş çıkış saatlerine

dikkat edelim." Bu uyarıdan sonra eğer biz öğretmenler olarak -evet ben kişisel olarak dikkat etmeye çalışıyorum ama diğer arkadaşlar için aynı şeyi çok söyleyemeyeceğim- yani gruba 2-3 uyarıdan sonra hala daha uyulmayan bir durum varsa ben gereken yapılmalı diye düşünüyorum. Ama uyarıdan sonra bir şey yapmıyor. (...) Aslında otoritesinin zayıf olduğunu düşünüyorum (Ö8)

İletişimler sadece WhatsApp üzerinden sağlanır hale geldi. (...) Öğretmenlerin müdürle ya da idarecilerle birebir yüz yüze kurdukları diyaloglar azalıyor. Bunun da bence etkisi var. İlişkiler zayıflayınca her şeye yansıyor diye düşünüyorum. Duyurular, yapılacak işler bize WhatsApp üzerinden iletiliyor. (...) Okul müdürünün biraz daha okula karışmasını isterim okul ortamına, çocukların arasına. Daha fazla kontrol, daha fazla veliyi karşısına alabilir. Özellikle sigara içen kesim var tuvaletlerde, önünü alamadığımız. Onların karşısına geçebilir ama pek bu yönde çaba göstermiyor açıkçası. (Ö10)

**Planlılık.** Okulunda planlamanın yetersiz olduğunu düşünen bir öğretmen okula değişimlerin etkili bir şekilde yönetilemediğini şu sözlerle ifade etmiştir:

Değişen durumlarda okul müdürümüzün izlediği belli yollar olduğunu düşünmüyorum, bence yok. Yani işte çok bir strateji izlediğini sanmıyorum. (...) Tayin olaylarında da aynı şekilde. Bize 1 sene için gelen öğretmenler oluyor. Adam akıllı oryantasyon bile verilmeden öğretmen okuldan gitmiş oluyor. Dolayısıyla bu kadar sirkülasyonun olduğu bir okulda öğretmenlerin adaptasyonu falan uğraşmıyor müdür bey. O yüzden böyle bir çalışma yok okulda idare tarafından. Plansız davranılıyor. (Ö10)

**Sıkıdüzen (disiplin).** Bu değer okulda eksik olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine göre disiplin eksikliği, öğretmenlerin sınıf yönetimini ve öğrenci davranışlarını kontrol altında tutmalarını zorlaştırmaktadır. Bu ifadeyi destekleyen katılımcı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Mesela müdürün bu rahatlığı, bu bazen umursamaz tavırları sonucu öğretmenler gereken şeyleri tam olarak yapamayabiliyorlar. (Ö2)

Biz öğrenciyi disipline etmek için bazen müdür beye yönlendiriyoruz. Müdür bey onlara çay ikram ediyor, yiyecek bir şey ikram ediyor. Çocuklar gülererek geri geliyor. Müdürün odasına gönderilmek için sınıf içinde olmadık hareketler yapıyor. Normal şartlarda okul idaresinin sağlandığı bir yer müdür odası. Bizim amacımız orada müdür beyin odasına gönderirken gitsin onu (öğrenciyi) dövsün, kötü davranışın değil. Öğrenci biraz bir ast üst ilişkisini görebilsin diye gönderiyoruz. Ama onlar oraya bir şey yiyip içmeye gidiyorlar. (Ö6)

Aslında biraz pasif görüyorum kendisini. Çok fazla öğretmen ortamına karışmıyor, çok fazla nöbetlerde koridorlarda dolaşmıyor. Öğrencileri çok fazla kontrol etmiyor. (...) Yani öğrenci kontrolünde sorunlar yaşanıyor. (Ö10)

Mesela kopya olayı oluyor, çok sık oluyor. Kopya yakaladığımızda ben tutanağımı da tutuyordum, disiplin kuruluna gönderilir diye bekliyordum ilk geldiğimde. Sonra baktım müdür öğrenciyle konuşup gönderiyor. Bu öğrenci gene yapıyor ne de olsa bana bir şey olmuyor diye, o yapmasa diğerleri yapıyor çünkü önlerinde bir yaptırım almış biri yok. Aslında ciddi olaylarda gereken yapıp ceza bir kere verilse öğrenciler işin ciddiyetinin farkına varacaklar. (Ö19)

**Takdir.** Okulda bu değer eksik olduğunu belirten öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin ve öğrencilerin çabalarının yeterince takdir edilmemesi, motivasyon eksikliğine ve tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu görüşte olan iki öğretmenin anlatılarına aşağıda yer verilmiştir:

Son sınıfların sınıf öğretmeniydim ve sınıfım gerçekten çok başarılıydı. Biz onlardan çok iyi üniversite ve bölümlere öğrenci gönderdik. Hani yıl sonunda ne olur, başarı tablosunda öğrenciler öğretmenler fotoğraf ya da isimleri olur, takdir edilir. Bizim müdürümüz başarı elde eden öğrencilerle tek tek fotoğraf çekilip onu okulun boyu

kadar billboarda bastırıp onu Atatürk bayrağı gibi büyük bayraklar olur ya onun gibi bir pano haline getirmişti. Bize şu konuda kızmıştı. “Biz bu süreçte çok çaba sarf ettik ama siz öğretmenler beni bir kere takdir etmediniz” diyerek bizden takdir beklemişti. Normalde onun bizi arayıp teşekkür etmesi gerekirken "Hocam bunu hep birlikte yaptık, teşekkür ederiz bugüne geldik, bu zor şartlarda bile biz böyle başarılar elde ettik" diyeceğine bir de bir de bize fırça attı sağ olsun kendisi. (Ö6)

Bazı zamanlarda deneme sınavlarında başarısı yüksek olan öğrenci ya da sınıflar oluyor ya da bir derste daha iyi başarı elde edilmiş oluyor. Bunların bayrak törenlerinin olduğu günlerde öğrencilerin karşısında dile getirilerek öğrenciyi ve öğretmeni takdir ve motive edilebileceğini düşünüyorum. Yani yapılan ve yapılmayanın göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünüyorum. Yapılan ve çocukların başarısında çok iyi sonuçlar veren çalışmaların cuma günü törenlerde söylenmesi gerekiyor. Yapılan etkinlik ve faaliyetlerin, başarıların ödüllendirilmesi gerekiyor. Her zaman ödül maddi olmayabilir, manevi olabilir, simgesel olarak da bir öğrencinin önünde söylenmesi bile -biz öğretmenler yetişkin insanlar olabiliriz ama- saygısının, çalışmalarının, başarılarının öğretmeni daha çok motive edebileceğini düşünüyorum. (Ö8)

**Tarafsızlık.** Tarafsızlığın olmamasının öğretmenler arasında adaletsizlik algısını artırdığını düşünen iki öğretmene ait görüşler şu şekildedir:

Ama şöyle de bir durum da var. Okul ikiye bölünmüş durumda. (Müdür) yarısıyla çok çok iyi anlaşıyor. (...) Ama diğer yarısına fazla mesafeli, ötekilere baktığında. (...) Şimdi aynı sendikadan olduğu insanlara, aynı görüşten olduğu insanlara daha iyi davranma eğilimi var. Herkes bunun farkında. Kime ne kadar taviz verildiğinin, kime ne kadar verilmediğinin herkes bilincinde. (Ö2)

İyi niyetli bir insan ama ne diyeyim hep beraber ortak karar alma konusunda eksik ya da taraflı davranıyor diyebilirim. Baskın karakterli diğer öğretmenlerin karar ya da istekleri daha kabul ediliyor müdür tarafından. (Ö11)



**Uzlaşmacılık.** Okul müdürünün uzlaştırıcı davranışlar sergilememesi öğretmenler idareciler ve velilerle olan anlaşmazlıkların büyümesine sebep olabilir. Bu durumu yaşayan öğretmenlerin kullandıkları ifadeler aşağıdaki gibidir:

Sorun yaşayan bir arkadaşım var okulda. Bir öğrencisi, olmayan bir şeyi varmış gibi ailesine yansıtıyor. Bu darp edildim gibi bir şey. Sonra adli bir olay olarak yaşanıyor. Müdür beye gelip veliler... Normalde nedir? Müdür arabulucudur. Öğretmeni desteklemesi gerekir. Öğretmen hata bile yapsa öğretmeni desteklemesi gerekir. Evet öğretmenim bu hatayı yaptı ama biz arkasındayız, çözümünü bulacağız demesi gerekirken veli geldiğinde "evet o öğretmenimiz yapar, zaten şuna da şunu yapmıştı" deyip veliyi daha da körükledi. (Ö6)

Müdür yardımcılarımızdan mesela öğretmenler arası konularda uzlaşma sağlamaya çalışanlar oldu. Her iki tarafı da dinleyip ortak bir noktada buluşanlar oldu bugüne kadar. Yani hiç yok diye bir şey yok ama tabii ki genelde herhalde öğretmenler kendi aralarında halletmeye çalışıyorlar bazı durumları. (Ö10)

**Yenilikçilik (değişim).** Okul ortamının yeniliklere kapalı olması öğretmenlerin de yaratıcılıklarını ve çabalarını kısıtlamaktadır. Yeniliklere açık olmayan bir okulda olduğunu düşünen öğretmenlere ait görüşlerin bazıları şu şekildedir:

(Müdür) Sadece yöneticilik yapıyor, okulumuzu daha iyi bir yere getirmek daha eğitim açısından olumlu şeyler yapmak gibi bir amacı olduğunu düşünmüyorum. Sadece ona verilen bir sorumluluk var, verilen bu sorumluluğu yapayım geçeyim daha fazlasına, ötesine geçmeyeyim kafasında. (Ö2)

Geçen haftalarda mesela biz cadılar bayramıyla ilgili bir pano hazırlamak istemiştik. Müdürümüz tedirgin oldu haklı olarak, bunu nasıl yapacaksınız diye. Biraz daha değişime açık değil ne yazık ki. Sonra gösterdim, yaptım ama bu sınırlı kaldı. Belirli noktalarda değişime açık değil. (...) Okul olarak değişimlere açık değiliz, öğrencilerimiz de değil gibi. Okulda var olan düzen sürdürülmeye çalışılıyor. (Ö13)

Değişime hızlı tepki veren bir okul değiliz, üzülerek mi söylemeliyim bunu bilemiyorum. Okul müdürümüzden kaynaklı değil aslında bu daha çok okuldaki öğretmenlerin birçoğunun uzun süredir bu okulda olmasına bağlı bence. Yenilik ve farklılıklara karşı biraz önyargılı olan hocalarımız var. Valilikten ve Milli Eğitim'den bize proje yapmamız, başarı göstermemiz yönünde istekler oluyor. Bu proje olayları falan özellikle kıdemi artık yüksek, emekliliğe yakın olan öğretmenlerimiz için hem yük gibi geliyor hem de yabancı oldukları konular. Çünkü bu onlar için bir yenilik, hepimiz için öyle aslında. Ben size açıkça söyleyeyim, bazılarımız yapmak istemiyorlar. Dersimize girip çıkalım istiyor bir kısmı. (Ö16)

Okullardaki yitik örgütsel değerler olarak adlandırılabilir bu değerlerin “yokluğu”, öğretmenlerin mesleki doyumunu ve okulu olumsuz olarak etkileyebilir. Şeffaflığın eksikliği, karar alma süreçlerine olan güveni sarsarken, adalet duygusunun zedelenmesi, öğretmenler arasında haksızlık duygusunun artmasına yol açabilir. Birlik olma hissinin olmaması, öğretmenlerin takım ruhuyla hareket etmesini azaltırken, liyakat ve liderlik gibi değerlerin göz ardı edilmesi, öğretmenlerin kendi potansiyellerini ortaya çıkarmalarına engel olabilir. Disiplin ve planlılığın olmaması, okulun işleyişinde aksamalara ve düzensizliklere neden olabilmektedir. Tüm bu eksiklikler okulun işleyişini ve iklimini bozarak başarıyı da olumsuz etkileyebilir. Bu sebeple, okullarda bu değerlerin olmayışı ya da bu değerlere ters düşen negatif uygulamaların varlığı okul toplumunu doğrudan etkilemektedir.

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma**

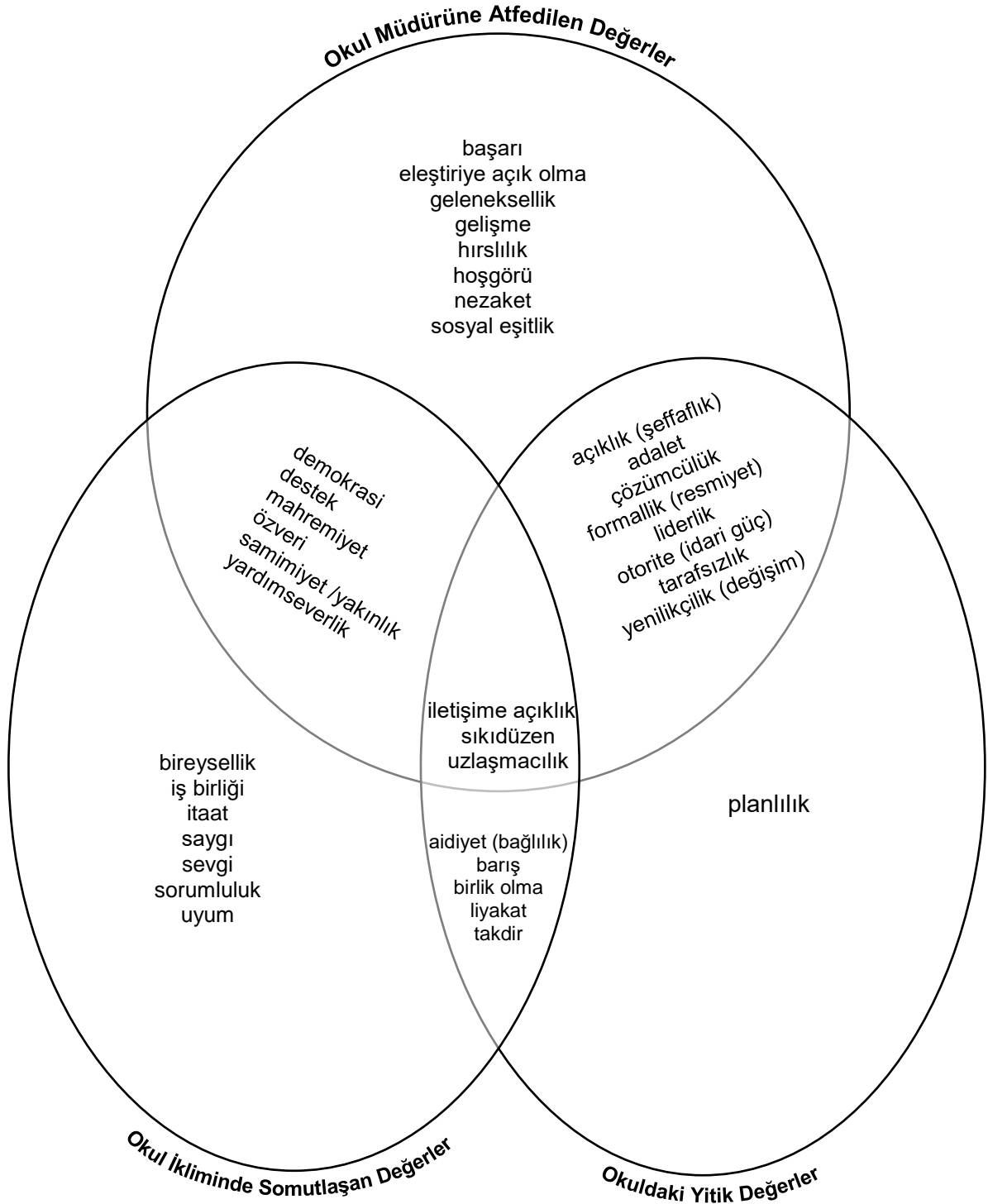
Araştırmanın ikinci alt probleminin araştırma konusu olan, öğretmenlere yansıyan örgütsel değerlerin neler olduğuna dair öğretmen görüşleri incelenmiş ve üç alt temadan oluşan bir yapı ortaya çıkarılmıştır. Bu örgütsel değer alt temaları; “okul müdürüne atfedilen değerler”, “okul ikliminde somutlaşan değerler” ve “okuldaki yitik değerler”dir. Alanyazında bu konuda daha önce yapılmış araştırmalar çoğunlukla öğretmenlerin bireysel değerlerini

belirlemeyi odağa almaktadır (Akman, 2019; Aktay, 2008; Yapıcıkardeşler, 2007). Bu araştırma kapsamında ise öğretmenlerin algıladıkları örgütsel değerlere odaklanılmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında Şekil 4'te verilen sınıflandırma oluşturulmuştur. Öğretmenlere göre okuldaki örgütsel değerler ismi verilen bu sınıflandırmada, alt temalar arasında örtüşen bazı değerler bulunmaktadır. Açıklamak gerekirse; okul müdürüne atfedilen ve okul ikliminde somutlaşan değerler alt temalarında ortak olan değerler: demokrasi, destek, mahremiyet, özveri, samimiyet/yakınlık ve yardımseverliktir. Bu durum öğretmenlerin görüşlerinin sayılan değerlerin hem okul müdüründe olduğunu düşündükleri hem de okuldaki diğer mensuplarca paylaşılan değerler olduğu kanısında oldukları anlamına gelmektedir. Örnek olarak, bu değerlerden biri olan yardımseverlik, okul müdürüne atfedilen değerler açısından düşünüldüğünde “öğretmenlere göre okul müdürünün yardımseverlik değerine sahip olması ve davranışlarında bunu okula yansıtması” anlamına gelirken, okul ikliminde somutlaşan değerler bağlamında “okuldaki ilişkilerde ve yapılan işlerde kişilerin birbirine yardımcı olmaya istekli olması” olarak değerlendirilmektedir.

#### Şekil 4

#### Öğretmenlere Göre Okuldaki Örgütsel Değerler



Şekil 4'te yer alan alt temalardan ilki olan "okul müdürüne atfedilen değerler"de öğretmenler tarafından okul müdürlerinde var olduğu düşünülen en baskın değerlerin

iletişime açıklık, adalet, çözümcülük, demokrasi ve uzlaşmacılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Alanyazında başarılı okullarda okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişime açık olduğu ve aralarında etkili iletişimin sağlandığına dair araştırmalar bulunmaktadır. Bu durumun sağlanamadığı okullarda ise örgütsel körlük yaşanabilmektedir (Arlestig, 2008). Okul müdürlerinin iletişim etkililiğinin okul iklimiyle de pozitif ilişkili olması iletişime açıklık değerinin önemini vurgulamaktadır (Halawah, 2005). Okul müdürlerinin iletişim yollarını açık tutması okulda açıklık, dürüstlük ve yüksek görünürlüğü beraberinde getirmektedir (Bredenson, 1987). Bu bağlamda, öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu değere sahip olması okulda olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Öne çıkan değerlerden okul müdürünün çözümcü ve uzlaşmacı olması ve bu değerleri okuldaki uygulamalarıyla öğretmenlere yansıtması öğretmenler tarafından istenen durumlardır. Okul yönetiminde var olan ve yöneticinin çözmediği problemler okul iklimi ve öğretmenler üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Fırat ve diğerleri, 2023). Okul müdürleri okuldaki çatışmaları uzlaşmacı, orta yolu bulucu şekilde çözdüğünde öğretmenlerin motivasyonlarında artış görüldüğü bilinmektedir (Yüksel, 2020). Bu araştırmada da öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çoğunlukla bu değerleri taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin demokratik davranışlarda bulunması öğretmenlere müdürlerde bu değerlerin var olduğunu düşündürmektedir. Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin demokratik olmasının öğretmenlerin iş doyumunun artırdığını (Lee ve diğerleri, 2011), tükenmişliği ve sinizmi ise azalttığını (Derin ve Terzi, 2016; Dworkin ve diğerleri, 2003) göstermektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin baskın şekilde adalet değerine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin kendilerine olan tutum ve davranışlarında adaletli olmaları, öğretmenlerin okul müdürüne olan güvenlerini artırmaktadır (Ereş ve diğerleri, 2014). Öğretmenler okul müdürlerinin adil olmadıklarını

düşündüklerinde ise iletişime mesafe koymakta, müdürleri adil olmayan yönetimle suçlamakta, işlerini yavaşlatmakta ve dedikodu yapmaktadırlar (Aydın ve Karaman-Kepenekci, 2008). Bu yüzden okul müdürlerinin öğretmenler tarafından adalet değerine sahip yöneticiler olarak algılanması pozitif bir okul iklimi için elzemdir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerine atfedilen başarı, hırslılık, özveri, eleştiriye açık olma ve gelişme değerleri var olmakla birlikte bu değerlerin okul müdürleri için baskın olmadıkları söylenebilir. Başarı ya da başarı odaklı olma ve hırslılık değerleri okul müdürlerinin davranışlarına ve öğretmenlerden beklentilerine yansıdığına öğretmenlerin motive olma durumlarına etki edebilir. Başarıyı hedefleyen ve bu hedefe ulaşmada hırslı olan bir okul müdürü, öğretmenlerin harekete geçmesine ve aynı amaç için çalışmasına öncülük etmektedir (Özdemir ve diğerleri, 2014; Sandıkçı ve diğerleri, 2023).

21. yüzyıl becerilerinden yaşam ve kariyer becerileri arasında yer alan eleştiriye açık olma durumu bu araştırmada da okul müdürlerine atfedilen bir erdem olarak ortaya çıkmıştır. Çevik (2021) de öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin eleştiriye açık olduğunu söylemektedir. Bu çalışma kapsamında da hem okul müdürlerinin hem öğretmenlerin okul müdürlerini eleştiriye açıklık değerini taşıyor olarak nitelendirmeleri okul müdürleriyle yürütülen başka araştırmaların sonuçlarıyla da (Kıranlı, 2012; Turan ve diğerleri, 2012) örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin özverili olması, öğretmenlerin müdürlere atfettikleri değerlerden biridir. Gürbüz vd. (2013) okul müdürlerinin yetkilerini okuldaki diğer kişilerin motivasyonunu sağlamak için kullanarak özverili ve idealist olmalarının okuldaki karşılığının başarı olabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin algılarına göre gelişmenin okul müdürlerinin değerlerinden biri olması bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biridir. Peker ve Selçuk (2011) da okul müdürlerinin sürekli mesleki gelişim ve okulun değerler sistemi yeterliklerine sahip olma düzeylerinin eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde olumlu olarak etkisinin olduğunu söylemektedir. Buradan yola çıkarak, gelişmeyi önemseyen bir okul müdürünün

öğretmenler tarafından kendi gelişimlerini de teşvik edici olarak algılandığı ve bu durumun okulun gelişmeye açık bir yapıya dönüşmesi için önemli olduğu söylenebilir.

İkinci alt boyut olan “okul ikliminde somutlaşan değerler” öğretmenlerin okulda algıladıkları örgütsel değerleri ifade etmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre bu alt temadaki baskın değerler saygı, birlik olma ve yardımseverlik olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin insan ilişkileri bağlamında ortak paydada bulunduğu görülmektedir. Bu sebeple öğretmenlerin algılarına göre okuldaki baskın örgütsel değerlerin ilişki odaklı değerler olduğu söylenebilir. Okullardaki olumlu ilişkiler hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin iyi oluşunun merkezinde yer almakta ve etkili bir öğrenme ortamının temelini oluşturmaktadır (Roffey, 2011). Bu değerler okullardaki informal iletişimi etkilemektedir. Okuldaki kişiler arası iletişim ve ilişkilerin sağlıklı olmaması durumunda örgütsel sessizlik ve sinizmin ortaya çıktığı bilinmektedir (Topçuoğlu, 2021). Okul yapısı gereği insan ilişkilerinin çok yoğun şekilde gerçekleştiği bir örgüttür. Bu araştırmada öğretmenler tarafından ilişkileri temel alan değerlerin öncelikli olarak görülmesi de beklenen ve doğal bir sonuç olmuştur.

Aktepe ve Yel (2009) araştırmasında, öğretmenlerin toplumsal adalet, sorumluluk ve eşitlik değerlerine öncelikli olarak önem verdikleri belirtilmiştir. Benzer şekilde, Sezgin'in (2006) çalışması, öğretmenlerin öncelikle dürüstlük, güven ve saygı değerlerini önemsediklerini ortaya koymuştur. Kolaç ve Karadağ'ın (2012) yaptıkları araştırmada ise, öğretmenlerin saygı, düşünce ve inanç özgürlüğü, eşitlik, adil olma, hoşgörü, dayanışma ve yardımlaşma değerlerine en fazla değer verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin değerlerini ortaya çıkarmaya yönelik bazı araştırmalarda öğretmenlerinin toplumsal adalet, sorumluluk sahibi olma ve eşitlik gibi değerleri öncelikli olarak gördükleri tespit edilmiştir (Aktepe ve Yel, 2009). Bu araştırmada da saygı, adalet, sorumluluk, yardımseverlik değerleri öğretmenlerin örgütsel değerleri arasındadır. Okullarda en çok önemsenen değerler yapılan araştırmalarda birbirine paralellik göstermektedir. İletişim, pozitif ilişkilerin varlığı, saygı, saygınlık ve dürüstlük değerleri okullarda ön plana çıkan örgütsel değerler olarak belirtilmiştir (Lalek, 2007; Çakan, 2015; Kaçmaz, 2015; Kaplan, 2015; Önler, 2015).

Okul ikliminde somutlaşan değerler olarak adlandırılan ikinci alt temada öğretmenlerin okullarda algıladıkları örgütsel değerlerin geniş bir yelpazeye sahip olduğu ancak ön plana çıkan değerlerin daha çok okuldaki öğretmen-öğretmen, öğretmen-okul yöneticisi ilişkilerini odağa alan değerler olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan bu değerlere göre öğretmenler okulları sadece akademik başarıya odaklanan yerler olmaktan öte, sosyal ve duygusal ihtiyaçların da karşılandığı yapılar olarak algılamaktadır. Böylece, bu değerlerin sadece öğretmenlerin profesyonel yaklaşımlarını değil, aynı zamanda okulun iklimini de derinden etkilediği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının, iş doyumunun ve motivasyonunun okuldaki örgütsel değerler ile şekillendiğini söylemek mümkündür.

Bu araştırmada beklenmedik bir sonuç olarak “okuldaki yitik değerler” alt teması ortaya çıkmıştır. Bu değerler, araştırmaya katılan bazı öğretmenlerin okullarında ve okul müdürlerinde olmasını arzu ettikleri, daha önce var olduğu halde kaybolmuş ya da hiç olmamış “hedeflenen değerler”i ifade etmektedir. Değerler istenen, arzu edilen olgulardır ve okulda bu değerlerin olmayışı sorunlara yol açmaktadır. Adalet ve tarafsızlık değerlerinin bulunmadığı bir okulda örgütsel adalet; aidiyet değerinin olmadığı bir yerde örgütsel bağlılık; açıklık (şeffaflık), iletişime açıklık, barış gibi değerlerin bulunmadığı bir örgütte ise örgütsel güven olması beklenemez. Başarının ya da çabanın takdir edilmediği okullarda motivasyon ve iş doymu istenen düzeyde olmayacaktır. Bu sebeple okullardaki değerlerin varlığı kadar yokluğu da önemlidir. Olmayan ya da etkisini zayıf olarak gösteren değerlerin güçlendirilmesi, yeniden ortaya çıkarılması ya da oluşturulması okul kültürünü de daha güçlü hale getirebilir ve okul ortamında gözlenebilir şekilde olumlu etkileri olabilir.

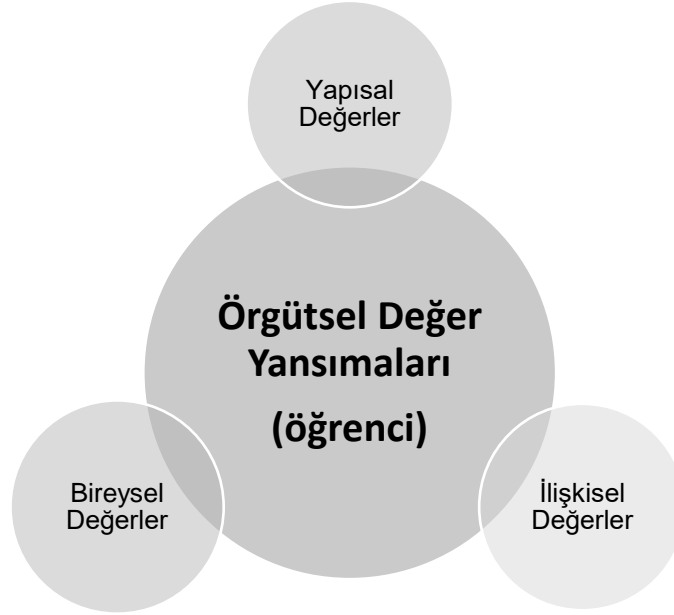
### **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğrenciler okul yöneticisinin örgütsel değerlerinin okula olan yansımalarını nasıl anlamlandırmaktadır?” sorusuna yanıt olarak ortaöğretim öğrencileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ortaya çıkan tema ve alt temalar Şekil 5’te yer almaktadır.



## Şekil 5

### Öğrencilerin Görüşlerine Göre Örgütsel Değerlere İlişkin Alt Temalar



Şekil 5'te belirtildiği üzere öğrencilerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan örgütsel değer yansımaları (öğrenci) teması üç alt temadan oluşmaktadır. Bu alt temalar "bireysel değerler", "ilişkisel değerler" ve "yapısal değerler" olarak adlandırılmıştır. Bu alt temaları ve alt temalarda yer alan değerleri gösterir tablolar aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

#### ***Bireysel Değerler***

Öğrenci görüşlerine göre okul müdürünün okul ortamına yansıttığı değerlerden bireysel değerler alt temasında başarı, demokrasi, gelişme, hırslılık ve sorumluluk değerleri bulunmaktadır. Tablo 18'de değerler ve katılımcılara ait bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 18***Öğrencilerin Görüşlerine Göre Okuldaki Bireysel Değerler*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Bireysel Değerler	Başarı	ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN8	3
	Demokrasi	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN8	6
	Gelişme	ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN7, ÖGRN8	4
	Hırslılık	ÖGRN3, ÖGRN4	2

Tablo 18 incelendiğinde okulda öğrenciler tarafından algılanan bireysel değerlerin en yüksek sıklıkla demokrasi olduğu görülmektedir. Demokrasiyi sırasıyla, gelişme, başarı ve hırslılık değerleri izlemektedir. Öğrenciler için bu değerlerin ne anlama geldiğine dair açıklamalar, öğrencilere ait görüşlerin doğrudan alıntıları ile değer ifadelerinin alfabetik sırasına uygun olarak verilmiştir.

**Başarı.** Okul müdürünün başarı odaklı yaklaşımı, öğrencilere hedeflerine ulaşmanın değerli olduğunu, ayrıca çaba göstermenin okul kültüründe öncelikli olduğunu hissettirmektedir. Bu durumu işaret eden öğrenci görüşleri şu şekildedir:

Özellikle başarıya çok fazla önem veriyor (müdür). Yapılacak projeleri organize ediyor okul proje okulu olduğu için projeden bol bir şey yok zaten (gülüyor). (...) Bu okulda öğrencilerden beklenen özellikler birincisi derslerimizin iyi olması. En önemlisi bu bence okul müdürümüz için. Çünkü bizden ne kadar çok iyi üniversitelerin iyi bölümlerine giden olursa o kadar yükselir okulumuz da. (ÖGRN3)

Başarıyı seven birisi ve bize de başarmamız için her türlü desteği sağlıyor. (...) Ben okula zaten iyi derecede girince benden hem ailemin hem hocalarımın hem de müdürün yüksek beklentisi olmuştu. Hiç unutmuyorum aileme o ilk kayda geldiğimiz gün "Allah'ın izniyle kızımız buraya 2. olarak geldi 1. olarak mezun ederiz." demişti. Ona da mahcup olmamak için ben okulda hep kendime yakışır şekilde davranmaya

çalıştım. Derslerde başarılı olmaya çalıştım. (...) Ben de dış hekimliği istiyorum. Başarıp hem kendime ve aileme hem de hocalarıma, müdürümüze başardığımı göstermek istiyorum. Birinci olarak belki mezun olamayacağım ama inşallah güzel bir yerlere geleceğim. (ÖGRN8)

**Demokrasi.** Okul müdürünün demokratik olması, öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımına imkân vermesine ve her öğrencinin sesinin önemli olduğunu gösterir. Kendilerini ilgilendiren konularda taleplerinin karşılık bulduğunu ifade eden öğrencilerin görüşleri aşağıda verilmektedir:

Mesela öğlen saatinin uzamasını istemiştik. Çünkü yemek için dışarı çıktığımızda ya da eve gidip geldiğimizde yetişemiyorduk. Bu defa yok yazıyorlardı öğlenden sonraki ilk saat geç kalınca. Müdüre bu söylenince “İsteyenler çoksa düzenleme yapabiliriz” dedi. Her sınıfta rehberlik saatinde oylama yapıldı. Sonra uzasın diyenler çok çıkınca saati biraz uzattılar. (ÖGRN1)

Biz İstanbul ve İzmir için gezi istedik bu sene. Oradaki üniversiteleri gezip görmek için. Bunu da yaptı. Daha doğrusu okulun çoğunluğu İstanbul gezisi istedi, bazı arkadaşlar İzmir diyordu. Oylama yaptırdı müdür her sınıfta. İstanbul çoğunlukta çıkınca ona karar verildi. (ÖGRN2)

Biz sesimizi duyurabilen öğrencileriz. Tabii sesimizi duyan bir müdürümüz ve hocalarımız var. Özellikle projeler için bizim fikirlerimize çok önem veriyor. Proje ekiplerindekilerin de görüşünü alıyorlar ama onun dışında sınıfta da konuşuluyor bizden ekstra fikirler, öneriler gelir mi diye. Her söylediğimiz yapılıyor, her isteğimiz oluyor diyemem. Ama en azından bizi dinleyip anlamaya çalışıyorlar. Z kuşağı diye küçümsemiyorlar. (ÖGRN4)

Bizimle ilgili durumlarda anket yapmışlıkları var. WhatsApp gruplarında anket koydular gezi olsun, şimdi mezuniyet için yıllık olsun. (...) öğrencilerin çoğu yapalım dedi. Mezuniyet kutlaması okul bahçesinde tören artık her sınıfın kendi

düzenleyeceği dışarıda bir yemek ve eğlence şeklinde olacak diye karar çıktı öğrencilerden. (ÖGRN5)

**Gelişme.** Müdürün gelişime açık olması, öğrencilerin sürekli öğrenme ve kendini geliştirmesinin desteklendiğini, kişisel ve akademik gelişimin okulun bir amacı olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. Okul müdürünün gelişim odaklı olduğunu düşünen öğrencilerin görüşleri şu şekildedir:

Sık sık üniversiteden konuşmacı çağırıyor mesela okulumuza. Gelişmemize, fikirlerimizin daha da genişlemesine katkı sağlamak için. (ÖGRN4)

Çevresi de çok geniş. O kadar çok anlaşma yapıyor ki. Ben bilişimdeyim benden küçük erkek kardeşim var. O da 10. sınıfta bu sene, o motorlu araçlar (teknolojisi) alanında. Onları Mercedes'le çalıştırıyor mesela müdürün anlaşması sayesinde okula sıfır araba hediye edildi. (...) O kadar yaşı var (müdürün) ama hiç bıkmamış bu okulu hep daha kaliteli hale getirmek istediğini söylüyor. (ÖGRN7)

Müdürümüz bizimle çok ilgili birisi. Bizim için tüm imkanları kullanıyor. Burada sadece din açısından eğitim almıyoruz. Fen laboratuvarlarımızdan, müzik sınıfımıza kadar her şey var. Okul müdürümüz bize çok güzel imkanlar sunuyor. Çok aktif biri ve okulu hep daha iyiye götürmeye çalışıyor. (ÖGRN8)

**Hırslılık.** Okul müdürünün hırslı olması öğrencilere de hırslı olmayı teşvik etmesi, öğrencilerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme konusunda örnek olarak onlara motivasyon kaynağı olmaktadır. Okul müdürüyle kendisini bu konuda benzer bulan öğrencilerden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

Müdürümüz bize önem veriyor biliyorum, ben de başarılı olmayı hedef haline getiren biriyim. Hep ilerisini düşündüm ortaokulda da lise hedefim vardı, hırslıyım biraz. Şimdi hedefim üniversite ama üniversitedeyken de yurtdışı istiyorum. O yönlerden bence müdürümüzle ben benziyoruz. Çünkü o da okulu başarılı olsun isteyen hırslı biri. (ÖGRN3)

Onun gibi işini iyi yapan güçlü bir kadın olmak isterim. Her şey kontrolüm altında gibi bir izlenim veriyor. Hedef koyup başaran birisi bence. (ÖGRN4)

Okul müdürlerinin okuldaki uygulamalarına yansıyan bireysel değerler alt temasındaki bu dört değer öğrenciler tarafından da farkına varıldığı söylenebilir. Okul müdürünün örgütsel değerlerinden olan başarı odaklılığı ve hırslılığı okula yansıtmasıyla, öğrencilerin de bireysel olarak bunu içselleştirip hedeflerine ulaşma konusunda kendilerinden bekleneni gerçekleştirmek için motivasyonları artabilir. Okulda kendileriyle ilgili konularda demokratik yaklaşımlar öğrencilere karar verme süreçlerinde aktif rol alma fırsatı sunar. Bu ortamda öğrenciler, her başarının değerinin anlaşıldığı, hedefler doğrultusunda ilerlemenin önemsendiği bir okul kültürü içerisinde bulunurlar.

### ***İlişkisel Değerler***

Öğrenci görüşlerine göre okul müdürünün örgütsel değerlerinin öğrencilere yansımalarında ortaya çıkan ilişkisel değerler alt teması; aidiyet (bağlılık), birlik olma, hoşgörü, iletişim(e açıklık), nezaket, takdir ve uzlaşmacılık değerlerini içermektedir. Tablo 19'da bu değerler ve katılımcılara ait bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 19**

#### ***Öğrencilerin Görüşlerine Göre Okuldaki İlişkisel Değerler***

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
İlişkisel Değerler	Aidiyet (bağlılık)	ÖGRN1, ÖGRN4, ÖGRN8	3
	Birlik olma	ÖGRN1, ÖGRN4	2
	Hoşgörü	ÖGRN1, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN7	4
	İletişim(e açıklık)	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN8	5
	Nezaket	ÖGRN1, ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN8	4
	Takdir	ÖGRN1, ÖGRN4, ÖGRN6, ÖGRN7	4
	Uzlaşmacılık	ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN7, ÖGRN8	4
	Yardımseverlik	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN6, ÖGRN8	4

Tablo 19'da öğrenciler tarafından algılanan ilişkisel değerlerin sıklık sırasına göre iletişim(e açıklık), hoşgörü, nezaket, samimiyet/yakınlık, takdir, uzlaşmacılık, aidiyet (bağlılık) ve birlik olma olduğu görülmektedir. Öğrenciler için bu değerlerin ne anlama geldiğine dair açıklamalar ile öğrencilere ait görüşlerin yer aldığı değer ifadeleri alfabetik sırayla verilmiştir.

**Aidiyet (bağlılık).** Okul müdürünün aidiyet hissini teşvik edici bir okul ortamı yaratması, öğrencilerin okulu sadece bir öğrenim yeri olarak değil, aynı zamanda kendilerini değerli hissettikleri bir ortam olarak görmelerini sağlamaktadır. Okuluna bağlılık duyduğunu belirten öğrencilerin görüşleri şu şekildedir:

Öğrencisi olduğum okuldan memnunum, mezun olduğumda bu günleri özlerim diye düşünüyorum. Bu okul benim için uygunmuş, ben de bir parçasıyım gibi hissediyorum. (ÖGRN1)

(Müdür) Okula o kadar özeniyor ki, sanki evimizde olduğumuz gibi özen gösteriyor bize. O okula öyle sahip çıkınca biz de kendimizi buraya ait hissediyoruz. Ben öyle hissediyorum en azından. (ÖGRN4)

Bu okul bence özel bir okul. Buradan mezun olunca buranın izlerini taşıyacağız. ....'lı (okulun adı) olmak bizim için bir ayrıcalık olarak kalacaktır. (ÖGRN8)

**Birlik olma.** Müdürün birlik olma değerini artırmak için okul ortamını düzenlemesi, öğrencilerin ortak hedefler doğrultusunda daha uyumlu ve bir okul ortamında olduklarını hissetmelerine katkıda bulunmaktadır.

(Müdür) Bizim için okulda bir etkinlik düzenlendi okul açıldıktan herhalde 1 ay sonra falandı. Spor salonumuz var orada tüm 11. sınıfları çağırdılar. Önce orada müdür konuştu, okul kuralları falan onlarla ilgili. Sonra hem kermes gibi bir şey yaptık, hem de diğer arkadaşlarla hocalarla zaman geçirdik. Bence bu güzel bir şeydi çünkü öncesinde herkes birbirine yabancı gibiydi (ÖGRN1)

Okulumuz bence huzurlu ve eğlenceli bir okul. Öğrenciler olarak arkadaşlık ortamımız çok güzel bence. (...) Araya şu 1,5 sene girince şu anki 10. ve 11. sınıflarla pek iletişim olmamıştı. Ama okullar tekrar açıldığından beri bence okulda beraberlik ortamı oluşturulmaya çalışılıyor. Geçenlerde ...'nın (okulun başışçısının adını söylüyor), ölüm yıldönümüyümüş onun için okulda bir yemek vardı mesela. Sonra başka bir gün bir lokma hayrı yaptılar. Bir de geleneksel pilav günümüz var yıl sonunda. Ben 9. sınıftayken yapılmıştı bu sene de yapılacak artık. Bunlar bence bir araya gelmek için iyi olan şeyler. Mezuniyetimiz de olacak. (ÖGRN4)

**Hoşgörü.** Okul müdürünün hoşgörülü yaklaşımı, öğrencilerin yanlış anlamaların, eksikliklerin ve hataların anlayışla karşılanacağı, kendilerine anlayış gösterildiği bir okul ortamında oldukları inancının pekişmesine yardımcı olmaktadır. Yaşadıkları sorunlarda okul müdürünün kendilerine anlayışla davrandığını belirten iki öğrencinin görüşleri şu şekildedir:

Daha okula yeni başladığımda okul formasıyla ilgili bir sorun yaşamıştım. Bizim okulda gördüğünüz gibi serbest kıyafet yok (...) Ben yeni başladığımda herhalde 2-3 hafta kadar benim bedenime uygun okul tişörtü bulamamıştım. Öyle olunca her gün başka bir tişört giyiyordum siyah renkte. Ama bir gün yine siyah ama önü baskılı bir şey giydim biraz renkli, desenli olunca o sabah da kıyafet kontrolü yapıldı ve fark ettiler. Beni ve benim gibi giysisi uygun olmayan birkaç kişiyi daha müdürün odasına gönderdiler. (...) Başkalarına ne dedi bilmiyorum ama bana öncelikle ailemi sordu, kıyafeti neden giymediğimi sordu. Sanırım "Maddi durumumuz mu kötü ondan mı alamadın?" demek istedi. (...) "Hocam dedim tişörtlerden bana olan beden kalmamış, ondan alamadım" (...) O zaman anlayışla karşıladı, "Varsa düz siyah giy o zaman, çünkü kuralları bir kişi için esnetince sonra herkes ama ona izin verilmiş ne de olsa diyerek kendi kuralını koyuyor" dedi. (...) Benimle anlayışla konuşması hoşuma gitmişti. (ÖGRN1)

(...) Komple çantamı kaybettim parkta orada unutmuşum, sonra döndüm aradım çanta da yok kitaplar da yok. İçinde okul kitaplarımın da çoğu gitti. Okul kimliğim de

gitti. (...) Müdür yardımcısından ikinci defa kitapları da istedim. O da okul müdürüne gönderdi beni. Ona derdimi anlattım. Sağ olsun kayıp kitaplarımın yenilerini verdirdi. Ciddi bir adam ama kızmak gibi değil de beni biraz sorumsuz buldu galiba. “Kendini de unutsaydın, öğrenci çantasını nasıl unuttur?” dedi. Hocam ben kendimi de unutuyorum zaten dedim (gülüyor). Ama dediğim gibi kızmadı anlayış gösterdi, yardımcı oldu. (ÖGRN7)

**İletişim(e açıklık).** Okul müdürünün iletişime açık olması, öğrencilere gerektiğinde kendisine ulaşabilme ve kendilerini ifade etme fırsatı tanıdığını göstermektedir. İletişime açık bir okul müdürünün olduğu okullardaki öğrenciler bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Mesela onun odasına sık sık gideriz bir sorunumuz ya da bir isteğimiz olduğunda. Bazen bizi kantinde falan gördüğümüzde ya da boş dersimiz varsa bize çay ısmarlar. Bir sıkıntımız olup olmadığını sorar. (ÖGRN2)

Bir müdür yardımcısı var. O da bizim öğrenci işlerimizden sorumlu ama biz müdüre de söyleyebiliyoruz. Söylemesek de haberi oluyor zaten (gülüyor). Hem de kapısı falan hep açıktır. Ona da söyleyince hızlı sonuç alıyoruz. (...) Ben sınıf başkanayım. Bizi ilk seçildiğimizde çağırdı yanına. Tüm sınıfların sınıf başkanlarını. Hem görevlerimizi söyledi hem de sınıf arkadaşlarımızın bir isteği ihtiyacı olduğunda onların sözcüsü olarak kendisine bildirmemizi söyledi. (ÖGRN3)

Bir de odası hep açıktır. Ne zaman gitseniz odasında öğrencileri ve kedileri bulabilirsiniz (gülüyor). Kediler var okulda, onları da odasında kendi koltuğunda bile oturtur. (ÖGRN5)

Okul müdürümüz, müdür yardımcılarımız bize çok yakın ve samimi davranıyorlar. Özellikle yatılıdaki arkadaşlarım da böyle düşünüyordur yeri geliyor bize anne baba oluyorlar. Müdürümüzün kadın olması, kız lisesi olduğumuz için çok iyi oluyor. Rahatlıkla onunla iletişim kurup derdimizi de anlatabiliyoruz. (...) Bir isteğimiz, ihtiyacımızda hemen kapısını çalıyoruz. (ÖGRN8)



**Nezaket.** Okul müdürünün nazik olması, öğrencilerin birbirleriyle ve öğretmenlerle kibar ve saygılı ilişkiler kurmalarının beklendiği bir okul kültürünün olduğuna işaret etmektedir. Okul müdürünün nezaket değerine sahip olduğunu ve bunu davranışa dönüştürdüğünü gösteren öğrenci anlatıları şu şekildedir:

Odasına bir şey sormaya ya da okulda nöbetçi öğrenci olduğum zaman gittiğimde benimle çok nazik konuştu. Bir defa nöbetçi öğrenci oldum. (...) Bana çay göndermişti mesela kantinden. Nasıl olduğumu, adımları, sınıfımı sormuştu. Çok düşünceli davranmıştı. Sonra da adımları unutmamış, hep gördüğünde takılıyor. "N'aber ..., nasılsın?" diye. Adımları hatırlaması beni önemli hissettiriyor mesela. (ÖGRN1)

... Hoca (müdür) sert görünse de pamuk gibi kalbi olan çok merhametli biri. Odasına her zaman gelin der o sırada müsaitse yani. Sizi dinler, çok kibar konuşur. Sorularınıza sabırla cevap verir. B. Hoca derse de giriyor. Hem de dersinin adı ne biliyor musunuz? Adabı muaşeret. Yani buradan anlayın ne kadar nezakete önem veren biri olduğunu. (ÖGRN4)

**Takdir.** Okul müdürünün öğrenci başarılarını takdir etmesi, öğrencilerin başarılarının fark edildiğini ve onların çabalarının değerli olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. Başarılarının görünür olduğunu belirten iki öğrencinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Deneme sınavlarında il genelinde başarılı olan arkadaşlara herkesin önünde hediye verdi mesela geçen hafta. (ÖGRN2)

Gazetemiz var mesela, geçen sene pandemide yine de çıktı ve müdürümüz çok önemsiyor okul gazetesini. Dışarıya kendimizi anlatma şeklimiz diyor. Okul olarak başarılarımız ve öğrencilerin tek tek elde ettikleri o gazetede yer alıyor. Siz de bakabilirsiniz web sitesine de koyuyorlar. (ÖGRN4)

**Uzlaşmacılık.** Okul müdürünün uzlaşmacı tutumu, öğrencilere sorunlar yaşandığında yapıcı bir ortamda uzlaşmaya varmanın mümkün olduğunu göstermektedir. Sonucunda uzlaşmaya varılabilen iki durumu paylaşan öğrencilerden yapılan doğrudan alıntılar şu şekildedir:

Sweatshirt giyiyoruz üstünde ... Anadolu Lisesi yazıyor. (...) Ama her gün değiştirmeye kalkınca çünkü kirleniyor bu defa yetişmiyor. Herkes arada farklı bir şey giyince de müdür kızıyor. Öyle olunca biz de dedik “O gün giysisi olmayan düz siyah giyse olur mu?” Müdür de kabul etti. Duyuru yaptı “Okul kıyafeti herkesin olacak ama o gün okul kıyafeti olmayan varsa hiç yazısız dümdüz tişört giyebilir” diye. Ortada buluştuk gibi oldu. (ÖGRN3)

Sorun yaşayan iki tarafı da dinliyorlar. Öğretmenlerimize laf söyletmez müdür ama hep öğrenciler haksızdır diye de düşünmüyor. Biz bir hocamızla sorun yaşamıştık 9. sınıftaydık. Coğrafya dersinde hocamız bize yazılı notlarımızdan düşük sözlü notu vermişti sınıfça. Sebebi de sınıfın çoğu derse hazırlıksız gelmişti ve hocanın istediği ödevi yapmamıştık. (...) Bunu e-okuldan görünce biz hocaya itiraz ettik. O da “Ödevlerinizi yapmadınız” diye verdim dedi. Bazı arkadaşların velisi bile müdüre gelip konuyla ilgili CİMER'e yazacağım, hocayı şikâyet edeceğim diyen olmuş. Müdür sınıfa gelip bizi dinlemişti (...) Coğrafya hocasıyla konuşarak bizim için bir şans istediğini ama bizden de bir söz istediğini söyledi. Öğretmenimizin bize yeni bir ödev vereceğini ve bizim de ödevi düzgünce yapıp derslere hazırlıksız gelmememizi istedi, bu konuda anlaşırsak hocamızın yeni ödevlere puan vereceğini söyledi. Böylece bizimle ortada buluştu. Biz ödevleri deli gibi çalışıp hazırladık, derste de herkes katıldı, katılmayanlar hocayı kızdırmamak için sessiz durdu dinledi falan (gülüyor). (...) Hoca da bizim sınıftan memnun kaldı tabii, bizim sözlü notumuzu ödevlerimize göre tekrar verdi ve yükseltmiş oldu. Müdür araya girip iki tarafın da kabul ettiği bir yol buldu (ÖGRN8)

**Yardımseverlik.** Okul müdürünün yardımseverliği ön planda tutması, öğrencilere dayanışma ve topluluk içinde birbirine destek olmanın önemini göstermekte ve okul ortamında yardımlaşma duygusunu güçlendirmektedir. Okul müdürünün ve öğretmenlerin bu değeri taşıdığını düşünen öğrencilere ait görüşler şöyledir:

Hocalarımız da yardımseverler. Özellikle son sınıflara etüt gibi olsun diye soru çözme saati yapıyorlar dersler bittikten sonra. Bunu özellikle dershaneye, kursa gitme imkânı olmayanlar için M. hoca (müdür) ayarladı. (...) Bir de çok uğraşiyor, durumu iyi olmayan öğrenciler için yardım yapıyor dersane olsun, giysi falan olsun. Ben değil ama sınıftan babası vefat etmiş bir arkadaşımız var, onun için üniversiteye hazırlık kitaplarını verdiklerini biliyorum. Böyle çaba gösteren ve yardım eden biri olduğu için ve bize sanki kendi çocuğuymuş gibi davrandığı için bu yönlerine benzemek isterdim. (ÖGRN2)

Bizim klavye dersimiz var. Yani hızlı yazmayı öğrendiğimiz F klavye kullandığımız bir ders. Geçen sene okul kapalı olunca biz evde F klavye çalışamadık. (...) Öyle olunca biz o ders için okuldaki kendi atölyemizi kullanmak istedik. (...) Müdür bizim dönüşümlü olarak atölyeye gelmemize izin verdi. Bir plan yaptılar sınıfı ikiye böldüler. Bir kısmımız geldik çalışıp gittik, sonra diğer yarısı geldi. (...) Bu konuda bize çok yardımcı oldu. Bizim katiplik vs. böyle yerlerde iş bulurken klavyede belli bir sürede yanlışsız belli sayıda kelime yazmamız gerekiyor. Bu da ancak klavyede çok çalışarak oluyor. Müdürümüz okula gelmemize izin vererek bizim bu konuda yardımcımız oldu. (ÖGRN6)

Öğrencilerin bakış açısına göre, okul yöneticisinin örgütsel değerleri okulun atmosferine ve öğrencilerin okuldaki deneyimlerine doğrudan etkide bulunabilmektedir. İlişkisel değerler alt temasındaki değerler, okul müdürü, öğrenci ve öğretmenler arasında, hatta genel olarak okul toplumu içerisindeki ilişkilerin niteliğini belirlemektedir. Örneğin, aidiyet hissi ve birlik olma, öğrencilerin okula olan bağlılığını ve okulda kendilerinin ne kadar kabul görmüş olarak hissetmesini etkilemektedir. Bir okul yöneticisi bu değeri yansıttığında,

öğrenciler okul ortamında kendilerini daha çok “evlerinde” gibi hissedebilir. Hoşgörü, öğrencilerin eksiklerine ve hatalarına karşı anlayış gösterilen bir okul ortamı yaratır. Öğrenciler, okul müdürünün bu değerleri benimsemiş olduğunu fark ettiklerinde kendileri de farklı görüşlere karşı daha açık ve anlayışlı olabilirler. İletişime açıklık ve nezaket, öğrencilerin okul yönetimi ile olan ilişkilerinde kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırmaya yardımcı olabilir. Takdir, başarıların ve çabaların tanınmasıyla öğrencilerin motivasyonunu artırmaya yardımcı olur. Uzlaşmacılık, öğrenciler arası ve öğrenci-öğretmen arası çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülmesine yardımcı olabilir. Son olarak, yardımseverlik, öğrenciler arasında iş birliğini ve takım ruhunu güçlendirerek, sosyal sorumluluk ve empati duygusunun gelişimine katkıda bulunur. Okul yöneticisinin bu değerlere sahip çıkması ve bunları okulda fark edilir şekilde davranışlara dönüştürmesi, öğrencilere örnek olduğu için öğrencilerin de bu değerleri içselleştirmesine yardımcı olabilir.

### **Yapısal Değerler**

Öğrenci görüşlerine göre okul müdürünün örgütsel değerlerinin öğrencilere yansıyan değerleri yapısal değerler alt temasında sıkıdüzen (disiplin), çözümcülük, otorite ve itaat değerleri ortaya çıkmıştır. Tablo 20’de bu değerler ve katılımcılara ait bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 20**

#### *Öğrencilerin Görüşlerine Göre Okuldaki Yapısal Değerler*

Alt tema	Kod	Katılımcılar	n
Yapısal Değerler	Çözümcülük	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN8	6
	İtaat	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN6, ÖGRN7	4
	Sıkıdüzen (disiplin)	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN7, ÖGRN8	8
	Otorite	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN7, ÖGRN8	6

Tablo 20'de öğrenciler tarafından algılanan yapısal değerlerin öğrenciler için ne anlama geldiğine dair açıklamalar ile öğrencilere ait görüşlerin yer aldığı değer alt başlıkları alfabetik sırayla verilmiştir.

**Çözümcülük.** Okul müdürünün çözüm odaklı yaklaşımı, öğrencilere karşılaştıkları problemlerin yaratıcı ve yapıcı şekilde üstesinden gelinebileceğine dair yol göstermektedir. Bir probleme dair yaşantısını anlatan bir öğrenci okul müdürünün bu soruna nasıl çözüm getirdiğini şu şekilde aktarmaktadır:

Şimdi bizim zümre sınavı oluyor. Yani 12. sınıfsınız ya matematik dersi mesela tüm 12. sınıflar aynı anda aynı sorularla sınava giriyor yani. Bizim de matematik hocamız sınavda soru gelen bir konuyu işlememişti. Görmediğimiz konu olunca kimse soruyu yapamamış. Haksızlık olduğunu düşündük ama hocaya söyleyince pek umursamadı. (...) Öyle olunca biz de sınıf başkanı arkadaşım, ben ve bir arkadaşımız daha müdüre gittik. Bizi oturtup sorunun ne olduğunu dinledi. Sonra öğretmenimizle de konuşup bilgi alacağını söyledi. Sonunda şöyle bir şey oldu matematik hocamızın gerçekten o konuyu bizim sınıfta işlemediği anlaşıldığı için bize derste hoca konuyu işledikten sonra o konuda ekstra tek soruluk bir sınav daha yapıldı. O ekstra sınavdan aldığımız puanları yazılı notumuza eklediler. Bence iyi ki müdüre çıktık. (...) Matematik hocamıza anlatamadık ama müdürümüz bizi dinledi ve bir şeyler yaptı bizim için.

Okul müdürünün okuldaki problemleri çözen kişi görevini üstlendiğini anlatan bir öğrenciye ait ifade aşağıda verilmiştir:

Kavgacılığı sevmiyor. “Problemleri büyütmeden çözün, konuşarak çözün sorunlarınızı” der. “Eğer çözemediğiniz bir şey varsa o zaman gelin biz buradayız, hocalarınıza, rehber öğretmeninize gelin bana gelin” diyor. (ÖGRN3)

**İtaat.** Öğrencilerin okuldaki kurallara uymasının ve kendilerinden beklenenleri kabul ederek yerine getirmesinin okul içindeki düzen ve uyumu korumaya temel oluşturduğu anlamına gelen bu değer için öğrenci görüşleri şu şekildedir:

Teneffüs bitişi koridorlarda hocaları beklememizden hiç hoşlanmaz. Biz de buna dikkat ediyoruz. (ÖGRN3)

Kararları pek bize sormuyorlar galiba. (...) Genelde yapacağımız bir şey olursa müdür biz aşağıda toplanınca söylüyor. Biz de bizden isteneni yapıyoruz. (ÖGRN6)

Doğrusunu isterseniz bizim fikrimiz sorulmuyor. Bence zaten çok da sorulamaz. Hem çok kalabalığız hem de hocalarımız bizim için daha iyisini bilirler bence. Onların dediklerini yaparsak iyi yetişeceğimizi düşünüyorum. (ÖGRN7)

**Sıkıdüzen (disiplin).** Okul müdürünün okulda disiplini önemsemesi ve bu ilkeye göre okul ortamını düzenlemesi öğrencilerin de bu düzen içinde belli kurallara uyarak hareket etmelerini sağlamaktadır. Okulunda disiplinli bir ortam olduğunu belirten öğrencilerin görüşlerinden alıntılar aşağıda sunulmuştur:

Sürekli eleştiren biri değil ama nasıl desem sıkıyor mu disiplinli, kuralları var diyebilirim. Biz kurallarına uyuyorsak çok iyi. Ama okulda zararlı şeyler, sigara falan kullanmak, alışkanlık yapıp hep geç kalmak, hocalara saygısızlık etmek falan bunlara çok sert tepki verir. O zaman başka bir yüzü oluyor sanki. (ÖGRN1)

Aslında rahat görünse de bence bizi sıkkan bir okul müdürümüz var. Sıkkan derken giyimimize bayağı dikkat ediliyor. Her gün okul bahçesinde ufak bir kontrol oluyor. Telefon kullanımına da bayağı yasak getiriyorlar. Kurallara uymayan arkadaşlardan uyarı alanlar oldu. Telefonlar falan toplanıyor bazen, arama yapılıyor ders sırasında. (...) Devamsızlık yapılmasını onaylamıyor. (...) Veliye haber veriliyor hemen okula gelmezsek. Zaten okul kapısında turnike var. Öğrenci kartımızı basıp geçiyoruz. Öyle olunca geç bile kalsak hemen anlaşılıyor. Birinci derse gitmediğimizde hemen babama mesaj gidiyor. (ÖGRN2)

Seneye son sınıf olacağım 3 gün stajımız var zaten zorunlu. Bazı okullarda staja gitmeden gitti gösteriliyormuş ancak bizim okul öyle değil. Staj yerlerimizi müdür ve müdür yardımcımız çok takip ediyor. Biz öyle boş bir staj yapmıyoruz. (ÖGRN6)

Yataktan kalkış saatimiz, yemek saatimiz, dersler, öğle arası, akşam okul çıkışı çarşı iznimiz sonra etüdümüz en son boş vaktimiz... Hepsi çok sistemli ilerliyor bu okulda. Mesela geç kalmak diye bir şey olamıyor yatılılar için. Zaten okulun bahçesinde yaşıyoruz. Uyanamadım, geç kaldım gibi bahaneleri hiç kabul etmez müdürümüz de müdür yardımcılarımız da. Ancak hasta olacaksınız ki o zaman. (ÖGRN8)

**Otorite.** Okul müdürünün otoriter tutumunu okula yansıtması, öğrencilerde liderlik ve karar verme pozisyonlarının sorumluluk ve saygı gerektirdiği düşüncesini ve okul müdürünün rehberlik etme yeteneğinin okulun iyiliği için önemli olduğunu anlatmaktadır. Bu yönde görüş bildiren öğrencilerden yapılan doğrudan alıntılar aşağıdaki gibidir:

Bazı konularda çok katı yönleri var. Hayır diyorsa hayırdır mesela ya da affetmeyeceği şeyler var onu biliyor herkes. (...) Bu sene bizim tüm 11. sınıf şubelerine İngilizce dersine A... Hoca'yı vermişler. Ama bizim dersimize B... Hoca giriyor. Açıkçası biz B... Hoca'yı geçen sene de dersimize girdiği zamandan bildiğimizden istemedik. Biraz sert bir hoca ve ders işleyişini de beğenmiyorduk. (...) Sınıf başkanı ve iki arkadaşımız müdüre gidip konuştular. Müdür de demiş ki "Böyle bir öğretmen değişimi sizin demenizle olmaz, öğretmen seçmek, o öğretmen iyi bu öğretmen kötü demek ne demek" diye biraz da kızmış. Sizin böyle bir hakkınız yok. (...) Sizin demenizle böyle bir değişiklik yapmam" demiş. (ÖGRN1)

Sigara gibi şeylere hiç göz yumuyor. (...) Kızlar tuvaletinde görmedim ama erkekler içiyormuş. Onları bulup disipline verene kadar okulda kaç defa arama da yapıldı, teneffüslerde öğretmenlerle tuvalete baskınlar da yapıldı. O içen arkadaşlar disipline gittiler. Okuldan uzaklaştırma alan da oldu galiba birkaç gün. Cuma günü törende müdür duyurmuştu bunu. (ÖGRN2)

Ama birbirine zarar verilmesi gibi durumlarda müdürümüzün affı yok. Disiplin kuruluna gönderip uzaklaştırma, açık lise falan olabiliyor. (ÖGRN7)

Öğrencilerin görüşlerine göre ortaya çıkan yapısal değerler alt temasında okul müdürünün okul yönetimi sürecindeki yönetim stiline vurgu yapan değerler yer almaktadır. Okul müdürünün otorite ve çözümcülük değerlerine sahip olması, öğrencilere güçlü liderliğin hem kararlılık hem de esnek problem çözme yetenekleri gerektirdiğini göstermektedir. Sıkıdüzen (disiplin) ve itaat, bu liderlik çerçevesinde öğrencilere kurallara uymanın önemini vurgularken, düzenin ve istikrarın öğrencilerin gelişimine ve okula uyumuna yardımcı olan bir temel oluşturmaktadır. Bu dört değer, öğrencilere okul ve gelecekte yer alacakları başka örgütler içinde nasıl hareket edecekleri konusunda rehberlik etmektedir.

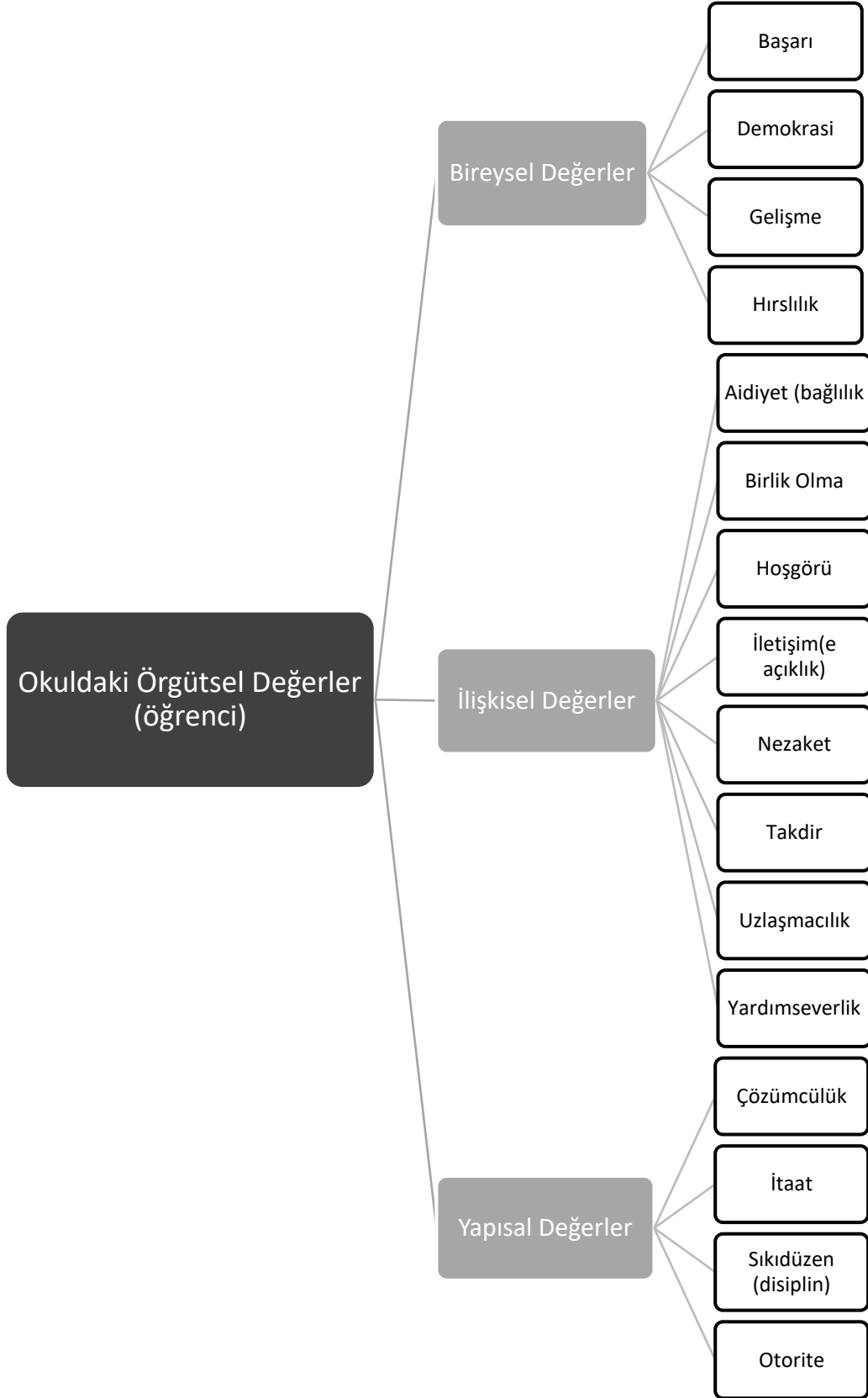
### **Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma**

Araştırmanın üçüncü alt probleminin konusu olan, öğrencilere yansıyan örgütsel değerlerin neler olduğuna dair öğrenci görüşlerinin incelenmesiyle 3 alt temaya ulaşılmıştır. Bunlar; bireysel değerler, ilişkisel değerler ve yapısal değerlerdir. Şekil 6'da öğrencilere göre okuldaki örgütsel değerlerin belirtildiği sınıflandırma yer almaktadır.



## Şekil 6

### Öğrencilere Göre Okuldaki Örgütsel Değerler



Öğrencilerin görüşlerine göre örgütsel değerlerden okuldaki yansıması en baskın olan değer sıklıdüzen (disiplin) olmuştur. Okulda düzeni sağlamak için belli kuralların olması, öğrencilerden bu kurallara uymalarının beklenmesi, öğrenciler tarafından disiplinli olma değeri olarak algılanmaktadır. Öne çıkan değerlerden bir diğeri otorite olmuştur. Sıklıdüzen (disiplin) değeriyle otorite birbirini desteklemektedir. Öğrenciler okul müdürlerinin gerektiğinde otoritesini kullanması gerektiğini düşünmektedir ve okul müdürünün yetkisini kullanması, okuldaki işleyişin aksayan yönlerine müdahale etmesi yani okulu yönetmesi öğrenciler tarafından istenen bir durumdur. Demokrasi değerinin de öne çıkan değerlerden olması otorite ile çelişiyor gibi görünse de öğrenciler kendilerini ilgilendiren durumlarda kendi fikirlerinin alındığını ve seslerini duyurabildiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, öğrencilerin kendilerini ilgilendiren konularda söz haklarının olması okul müdürünün demokratikliğini işaret ederken; okuldaki işleyişte okul müdürünün bir otoriteye sahip olması ve gerektiğinde bunu kullanması birbirine zıt durumlar değildir. Aksine öğrencilerin görüşlerine göre okuldaki düzeni sağlamaya katkı yapabilir.

Alanyazında farklı eğitim kademelerindeki öğrencilerin değer yönelimleri (Kaya ve diğerleri, 2017; Sarıcı Bulut, 2012; Sesli ve Başaran, 2016; Yiğittir ve Öcal, 2010), değer tercihleri (Alp, 2017), bireysel değerleri (Ballı ve Ballı, 2014; Uyguç, 2003) ve değer algıları (Kurnaz ve diğerleri, 2013) konularında çalışmalar bulunmaktadır. Öğrencilerin algıladıkları örgütsel değerler ile ilgili yapılan çalışmalar ise çok sınırlıdır (Hendel, ve diğerleri, 2006; Hendel & Gefen-Liban, 2003, Özdemir ve Sezgin, 2011). Öğrencilerin örgütsel değerlerini belirlemeye çalışan (Özdemir ve Sezgin, 2011) eğitim fakültesi öğrencilerinin dürüstlük, saygı ve güven değerlerini öncelikli olarak gördüklerini tespit etmişlerdir. Özdemir ve Sezgin'in (2011) araştırmasında daha öncelikli olarak kabul edilen değerlerin okulun sosyal ortamı ve insan ilişkilerine dönük olması ile bu çalışmada ortaya çıkan 16 örgütsel değerden 8'inin "ilişkisel değerler" alt temasında yer alan değer ifadeleri olması birbirini destekler nitelikte bir sonuç olmuştur.

Alanyazında lise öğrencilerine yansıyan örgütsel değerlerin okul yaşantılarına nasıl etki ettiğine dair doğrudan çalışmalara rastlanılmamıştır ancak bu araştırmadaki öğrencilerin görüşlerinden yola çıkarak bazı yorumlamalar yapılabilir. Öğrencilerin aslında okul yönetiminin doğrudan muhatapları olmasalar da yönetim tarafından alınan kararlar ve uygulamaların etkisini dolaylı yollarla hissettikleri söylenebilir. Örneğin, okul yönetiminin belirlediği kurallar, öğrenme ortamının düzenliliğini ve öğrencilerin okula uyumunu etkilemektedir. Müdürün kuralları uygulamada katı veya esnek oluşu, öğrencilerin okula karşı tutumlarına etki edebilmektedir. Ayrıca, okul yönetiminin öğretmenlere ve öğrencilere karşı benimsediği liderlik stili, okul kültürünü ve öğrenciler arasındaki ilişkileri de etkilemektedir. Okuldaki otoriter veya destekleyici tutumlar, öğrencilerin özgüvenini ve akademik başarılarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Okul yönetiminin kararları demokratik şekilde alıyor olması öğrencilerin kendilerini değerli ve okul toplumunun bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece, öğrenciler önemsendiklerini düşünürler ve okula bağlılıkları artabilir. Sonuç olarak, okul müdürünün örgütsel değerlerden kaynağını alan ve uygulamalar ve kararları, öğrencilerin hem akademik ve sosyal gelişimleri üzerinde etkiye sahiptir ve öğrenciler bu izleri okul yaşamlarının her alanında dolaylı yollarla deneyimlemektedirler.

## Bölüm 5

### Sonuç, Öneriler ve Araştırmacının Süreçteki Yaşantıları ve İzlenimleri

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlar, sonuçlara dayalı öneriler ve araştırmacının süreçteki yaşantıları ve düşüncelerine yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Bu araştırma kapsamında Balıkesir ili merkez ilçelerinde resmi ortaöğretim okullarındaki okul müdürleri, öğretmen ve öğrencilerin örgütsel değerler konusundaki görüşleri incelenmiştir. Aşağıda her bir katılımcı grubu için ulaşılan sonuçlara özetlenerek yer verilmektedir.

#### *Okul Müdürlerine İlişkin Sonuçlar*

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak okul müdürleri yansıttıklarını düşündükleri ve okullarda varlığını algıladıkları 30 örgütsel değer ortaya çıkmıştır. Araştırmadaki okul müdürü katılımcı grubunun görüşlerine göre okulda örgütsel değerler dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar “birey odaklı değerler”, “ilişki odaklı değerler”, “gelişim odaklı değerler” ve “yönetim odaklı değerler”dir. Okul müdürleri birey odaklı değerleri; “hoşgörü”, “nezaket”, “özerklik”, “samimiyet/yakınlık”, “saygı” ve “sevgi” şeklinde belirtmişlerdir. İlişki odaklı değerler; “açıklık (şeffaflık)”, “adalet”, “aidiyet (bağlılık)”, “destek”, “güven”, “iletişim(e açıklık)”, “insancılık”, “istişareye açıklık”, “iş birliği”, “sosyal eşitlik”, “uzlaşmacılık” şeklindedir. “Çalışkanlık”, “çözümçülük”, “kişisel gelişme” ve “yenilikçilik” ise okul müdürlerinin gelişim odaklı değerler olarak algıladıkları örgütsel değerlerdir. Son olarak yönetim odaklı değerler; “başarı”, “demokrasi”, “düzenlilik”, “geleneksellik”, “liyakat”, “otoriteye uyma”, “planlılık”, tedbirlilik” ve “uyum” şeklindedir.

İlişki odaklı ve yönetim odaklı değerler, örgütteki yönetsel işleyişe ve süreçlere yönelirken birey odaklı ve gelişim odaklı değerler, bireylerin kişisel değerlerinden beslenerek örgüte yansımış özellikleri temsil etmektedir. Ayrıca, yönetim odaklı ve gelişim odaklı değerler, okul örgütlerinin formal yapılarını belirginleştirmektedir. Birey odaklı ve ilişki

odaklı değerler, okulun informal sosyal dinamiklerini ve kişiler arasındaki etkileşimleri ifade eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu sınıflandırma, örgütsel değerlerin hem örgütün genel yapısını hem de bireyin örgüt içindeki önemini formal ve informal boyutlarıyla ortaya koymaktadır.

### ***Öğretmenlere İlişkin Sonuçlar***

Araştırmadaki diğer katılımcı gruplarından biri olan öğretmenlerin görüşlerine göre 38 örgütsel değer ortaya çıkmıştır. Bu 38 değer üç alt temanın altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlere göre okuldaki örgütsel değerler; “okul müdürüne atfedilen değerler”, “okul ikliminde somutlaşan değerler” ve “okuldaki yitik değerler” olarak sınıflandırılmıştır. Ortaya çıkan bu örgütsel değerden bazıları yalnızca bir başlık altında yer aldığı gibi, bazı değerler her iki ya da üç alt temada da aynı anda yer almıştır.

Okul müdürlerine atfedilen değerler alt temasında bulunan 27 örgütsel değer ifadesi; açıklık (şeffaflık), adalet, başarı, çözümcülük, demokrasi, destek, eleştiriye açık olma, formallik (resmiyet), geleneksellik, gelişme, hırslılık, hoşgörü, idari güç (otorite), iletişim(e açıklık), liderlik, mahremiyet, nezaket, özveri, samimiyet/yakınlık, sıkıdüzen (disiplin), sosyal eşitlik, tarafsızlık, uzlaşmacılık, yardımseverlik, yenilikçilik (değişim) değerleridir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri bu değerlere sahiptir ve bu değerler müdürlerin okuldaki uygulamalarına yansımaktadır.

Okul ikliminde somutlaşan değerler alt temasında 21 örgütsel değer yer almaktadır. Bunlar; aidiyet (bağlılık), barış, bireysellik, birlik olma, demokrasi, destek, iletişim(e açıklık), iş birliği, itaat, liyakat, mahremiyet, özveri, saygı, sevgi, sorumluluk, samimiyet/yakınlık, takdir, uyum, uzlaşmacılık, yardımseverlik değerleridir. Öğretmenler, okul kültüründe bu değerlerin varlığının olduğunu yaşantıları yoluyla fark etmekte ve bu değerlerin yansımalarını okuldaki uygulamalarda görmektedirler.

Okulda yitik değerler alt temasında öğretmenler bazı örgütsel değerlerin okuldaki yokluğunu ifade etmişlerdir. Toplam 18 örgütsel değer ifadesi bu başlık altında ele

alınmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine yitık değerler olarak sayılan aidiyet (bağlılık), açıklık (şeffaflık), adalet, barış, birlik olma, çözümcülük, formallik (resmiyet), iletişim(e açıklık), liderlik, liyakat, otorite (idari güç), planlılık, sıklıdüzen (disiplin), takdir, tarafsızlık, uzlaşmacılık, yenilikçilik (değişim) değerlerinin okullara yansımadağı durumlardan kaynaklanan sorunların okuldaki insan ilişkilerini ve yönetimsel işleyişi bozduğu, okul kültürünü ve iklimini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ulaşılan bu sonuçlara göre; iletişim(e açıklık), sıklıdüzen (disiplin), uzlaşmacılık değerleri her üç alt temada da yer almaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin bahsi geçen bu üç örgütsel değere sahip olmaları ve bu değerleri okul iklimine yansıtmaları beklenme ve istenmektedir; ancak bu değerlerin okula yansımalarının yetersiz olduğu durumlarda okulda çeşitli sorunlar baş göstermektedir.

### ***Öğrencilere İlişkin Sonuçlar***

Öğrenci katılımcılara göre okullarında farkına vardıkları örgütsel değerler üç başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar; bireysel değerler, ilişkisel değerler ve yapısal değerlerdir. Bu üç başlıkta toplam 16 örgütsel değer bulunmaktadır. Bu değerler, bireysel değerler alt temasında başarı, demokrasi, gelişme, hırslılık şeklindedir. İlişkisel değerler; aidiyet (bağlılık), birlik olma, hoşgörü, iletişim(e açıklık), nezaket, takdir, uzlaşmacılık ve yardımseverlik değerleri olarak ortaya çıkarılmıştır. Son alt tema olan yapısal değerler; çözümcülük, itaat, sıklıdüzen (disiplin) ve otoriteden oluşmaktadır. Bireysel değerler alt temasında yer alan "başarı" hedeflere ulaşma önemi; "demokrasi" okulda görüşlere eşit saygınlığı; "gelişme" sürekli okulu ve kendini iyileştirme hedefi; "hırslılık" ise amaçlara kararlılıkla ulaşma arzusu anlamına gelmektedir. İlişkisel değerler olarak belirlenen "aidiyet (bağlılık)" okula duyulan derin bağlılığı; "birlik olma" ortak hedefler etrafında birleşmeyi; "hoşgörü" anlayışla karşılanmayı; "iletim(e açıklık)" fikir alışverişi yapabilme ve kendini ifade edebilme imkanı olmasını ; "nezaket" karşılıklı saygı ve kibarlığı; "takdir" çabalarının fark edilip onurlandırılmasını; "uzlaşmacılık" ortak bir noktada buluşma çabasını; "yardımseverlik" ise başkalarına yardım etme isteğini ifade etmektedir. Son alt tema olan

yapısal değerler ise "çözümçülük" problemleri etkin bir şekilde çözme yeteneğini; "itaat" kurallara ve otoriteye saygıyı; "sıkıdüzen (disiplin)" düzenliliği ve kuralların olmasını; "otorite" ise karar alma ve uygulama gücünü temsil etmektedir.

## **Öneriler**

Araştırma sonuçları bütünüyle ele alınmış ve sonuçlara dayalı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara sunulabilecek öneriler bu başlık altında verilmiştir.

### ***Araştırmacılara Yönelik Öneriler***

Bu araştırma kapsamında ortaöğretim okul yöneticileri ve bu kademedeki okullarda bulunan öğretmen ve öğrencilerin görüşlerine yer verilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kademelerde veya veliler ile diğer okul çalışanları gibi daha geniş bir okul toplumunun dahil edildiği bir çalışma yürütülebilir.

Okullardaki değerler okul kültürüne de bağlı olarak kademeye göre olabileceği gibi okul türlerine göre de farklılık gösterebilir. Örneğin; Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri, İmam Hatip Liseleri, Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Güzel Sanatlar Liseleri gibi farklı okul türleri arasında örgütsel değerlerin nasıl yansıdığına dair karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

Nitel yöntemle yapılmış bu çalışma, genellenebilirlik açısından sınırlı kaldığı için daha büyük örneklerde nicel ya da her iki yöntemi birleştiren karma metotlar ile çalışmalar yapılması önerilebilir. Hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemlerini içeren bir araştırma ile öğrenci, öğretmen ve yönetici görüşleri daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek okullardaki örgütsel değerlerin genel bir tablosunu sunabilir. Bu sayede daha geniş bir bakış açısıyla okullardaki değerlerin anlaşılması sağlanabilir.

Okullardaki örgütsel değerlere odaklanan nitel yöntemle yürütülecek bir araştırmada durum çalışması deseni benimsenerek bir okul ele alınarak uzun soluklu bir veri toplama süreci gerçekleştirilebilir ve elde edilen sonuçlar nicel verilerle desteklenebilir.

Benzer şekilde yürütülecek nitel bir araştırmada farklı veri toplama yöntemlerinin birlikte kullanılması önerilebilir. Bu çalışmada yalnızca görüşmelerden yararlanılmıştır. Görüşmelerin gözlemlerle desteklenmesi araştırmanın geçerliğini de artıracak gibi daha zengin veriye ve sonuçlara ulaşmaya yardımcı olabilir.

Örgütsel değerlerin zaman içindeki değişimini izlemek amacıyla uzun süreli ve takip gerektiren boylamsal araştırmaların yapılması önerilebilir. Böylece değerlerin okul iklimi ve kültürü üzerindeki etkileri daha açık bir şekilde ortaya konulabilir.

### ***Uygulayıcılara Yönelik Öneriler***

Okul liderleri, örgütsel değerlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi için süreçler oluşturarak değerlerin zamanla değişen okul ve toplum ihtiyaçlarını yansıtmalarını sağlayabilir.

Değerlerin okullardaki yerinin ve etkilerinin anlaşılması amacıyla okul müdürlerinin eğitimlerine örgütsel değerlerin önemi ve bu değerlerin okul kültür ve iklimine etkili bir şekilde nasıl yansıtılacağına dair konuların eklenmesi de uygulayıcılara yönelik önerilerden biridir.

Okullardaki örtük programlar, değerleri yansıtan, teşvik eden etkinlikler ve içerikler ile zenginleştirilebilir. Okul müdürleri öğrencilerin değerlere olan katılımlarını artırmak için çeşitli etkinlikler ve programlar düzenleyebilir. Özellikle, okullarda değerler eğitimi ile ilgili öğrencilere yönelik kulüpler oluşturulmaktadır. Bu kapsamda, öğrenciler için sadece akademik bilgi ve becerilerin ötesinde, okulda var olan ve güçlendirilmeye çalışan değerler konusunda farkındalık ve anlayış yaratılabilir. Bu tür etkinlikler ile öğrencilere değerler konusunda aktif bir rol alma fırsatı sağlanabilir ve değerlerin sadece anlaşılma ile kalmayıp okulda yaşanmasına da katkı sağlanabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, eğitim politikaları ve okul yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde kullanılabilir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri



olan ve öğretmenler tarafından ifade edilen “yitik değerler” konusunda, bu değerlerin okul ortamına nasıl kazandırılacağı üzerine stratejiler geliştirilmesi önerilebilir.

### **Araştırmacının Süreçteki Yaşantıları ve İzlenimleri**

Bu tezi hazırlarken nitel bir araştırmanın başından sonuna kadar planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamalarının her bir basamağında deneyim kazandığımı düşünüyorum. Özellikle verilerin toplanması aşamasında yaptığım görüşmeler farklı bakış açıları kazanmama ve bu konudaki yetkinliğimi geliştirmeme yardımcı oldu. Okul müdürlerinin tamamıyla yüz yüze ve kendi okullarında buluşup görüşme imkânı buldum. Araştırmanın veri toplama teknikleri arasında gözlem yer almıyor olsa da görüşmelerden önce, okul müdürü ya da öğretmenlerin müsait olmasını beklerken okulları gezme, teneffüs saatlerinde okuldaki ortamı inceleme şansı yakaladım. Bazı okulların atmosferinin huzurlu, neşeli ve işleyişinin düzenli olduğunu görürken bazılarının kaotik bir ortamı olduğunu fark ettim. Benzer durum öğretmen odasında bulunduğum birkaç okul için de geçerliydi. Samimi sohbetlerin, güler yüzlü öğretmenlerin bulunduğu “mutlu öğretmenler odaları”nın olduğu gibi çok resmi bir havanın hissedildiği öğretmen odaları da bulunmaktaydı. Bu izlenimlerim daha sonra bu okullardaki okul müdürü, öğretmen ve öğrenci görüşmelerimde de kendini doğruladı. Gerginliğin olduğunu hissettiğim okullardaki öğretmenlerle yaptığım görüşmelerde okullarında olan olumsuz durumlardan bahsettiler. Bazı okullarda fiziksel şartlar (okul binası, müdürün makam odası vb.) çok iyiyken bazı okullarda ısınma problemleri, hijyen eksikliği, kalabalık sınıflar gibi sorunlar vardı. Fiziksel imkanları daha olumlu görünen okullardaki öğrenciler ve öğretmenler de görüşmelerde okulları hakkında daha pozitif görüşler bildirdiler. Bu da bana okulun fiziki ortamının da öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkisini düşündürdü.

Görüşme süreçlerini yönetmek, -bu konuda deneyimsiz olduğum için- başta araştırmacı olarak benim için zordu. Pilot uygulamalar kapsamında yaptığım görüşmelerde daha çok görüşme sorularına odaklanmıştım. Daha sonra görüşme kayıtlarını dinlediğimde

benim karşımda konuşan kişiye ve anlattıklarına yeterince dikkatimi veremediğimi, kendi soracağım soruları düşündüğümü fark ettim. Çünkü bazen aslında görüşme yaptığım kişinin cevap verdiği bir soruyu tekrar sorabiliyordum ya da sormam gereken ek bir soruyu kaçıırıyordum. Bu eksikliğimi gidermek için birkaç arkadaşım ile gayri resmi görüşmeler yaptım. İyi bir dinleyici olduğumu düşündüğüm için bu konuda kısa sürede kendimi geliştirdiğime inanıyorum. Görüşmelere okul müdürleriyle başlamam çalışmam için hem avantaj hem de dezavantaj oldu. Görüşmeleri okul müdürü, öğretmen ve öğrenci şeklinde hiyerarşik bir sırayla gerçekleştirmem bana bir diğer adım için yeni sorular ve bakış açıları kazandırdı. Ancak okul müdürlerinin görüşmelerini yönetmek diğerlerine göre nispeten zordu. Okuldaki yönetsel görevler dışında ve ders denetimi, bütçe yönetimi, akademik başarı gibi geniş sorumluluk alanları olduğu için araştırma konusu ve sorularından bazen uzaklaşarak bu konulardan söz etmek istediler. Bu anlarda çoğu zaman sabırla dinleyerek konuyu tekrar araştırma sorularına yönlendirmek için müdahalede bulundum. Ayrıca okul müdürlerinin görüşlerini belirtirken okullarını korumacı bir güdüyle, daha çok okullarının güçlü yönlerinden bahsetme eğiliminde olduklarını fark ettim. Okul müdürlerinin çok yoğun (katılmaları gereken okul dışı toplantılar, gelen misafirler, görüşme esnasında odasına gelen öğretmen, öğrenciler ve veliler vb.) olmalarına rağmen araştırmaya katılmak için zaman ayırdıklarını ve bana oldukça saygılı ve kibar davrandıklarını söyleyebilirim. Okul müdürleriyle yaptığım görüşmeler samimi bir havada ve yeri geldiğinde eğlenceli geçti.

Öğretmenler ile görüşmeye başladığımda görüşmeleri yönetmekte deneyim kazanmıştım. Çevrimiçi yapacağım görüşmelerde yüzlerini göstermekten çekinen öğretmenler olduğu için bilgisayar üzerinden kayıt almayarak ses kayıt cihazıyla görüşmeleri kaydettim. Kimliklerinin açığa çıkmayacağına dair güvence verdiğimde olumlu ve olumsuz görüşlerini daha cesurca anlattılar. Görüşmelerin sonunda “Sizden başka kimle konuşabilirim?” dediğimde aynı okulda çalışan ya da kendi zümresinden olan başka arkadaşlarıyla da iletişime geçmem için yardımcı oldular. Öğretmenlerin çoğu okulda yüz yüze görüşmek istemedi. Sanıyorum ki bunun sebebi okulda fiziksel ortamın müsait

olmaması olduğu kadar okul m¼d¼r¼ne karşı olan ekinceleriydi. Bu y¼zden kendi istedikleri saatte, mahremiyetlerini de ihlal etmeyecek ortamlarda (evleri gibi) evrimii olarak g¼r¼řmeyi tercih eden ¼ğretmenler çoğunlukta oldu. ¼ğretmenlerden ikisinin “şu anda anlatacaklarımı l¼tfen kullanmayın” diyerek okullarında olan bazı olaylar ile ilgili paylaşımda bulundular. Bu şekilde talebi olan ¼ğretmenlerin g¼r¼řmeleri sırasında ses kayıt cihazını birkaç dakikalığına durdurdum ve kayıt almadım.

¼ğrencilerle yaptığım g¼r¼řmeler diğerlerine g¼re daha kısa s¼rd¼. ¼zellikle katılımcı bulmak konusunda zorluk yaşadım. ¼ğrencilere, okuldaki rehberlik servisi ve g¼r¼řme yaptığım ¼ğretmenlerin aracılık etmesiyle ulaşabildim. Yaptığım ilk birkaç başarısız g¼r¼řmeden sonra -başarısız geçmesinin sebebi ¼ğrencilerin çok kısa yanıtlar vermeleri, g¼r¼řme için isteksiz davranmaları, g¼r¼řme yapılacak zamanın uygun seçilememesi gibi sebeplerdi- odak grup g¼r¼řmesi y¼r¼tmeyi d¼ř¼nd¼m. Ancak bu girişimim de farklı okullardan olan ¼ğrencilerin aynı zaman diliminde bir araya gelememesi ve g¼r¼řme için herkese uygun ortamın bulunamaması sebebiyle olumsuz sonuçlandı. Bu aşamadan sonra sınıf rehber ¼ğretmenlerinden ve okul rehberlik servisindeki ¼ğretmenlerden ¼ğrenciyi daha iyi tanıdıklarını d¼ř¼nerek sınıf başkanlığı yapan, okul derecesine sahip olan, sosyal etkinliklerde ¼ne çıkan ¼ğrenciler gibi okula ilgisinin y¼ksek olduğunu d¼ř¼nd¼đ¼m ¼ğrencilere ulaştım. Bu ¼ğrencilerden g¼n¼ll¼ olan 8 ¼ğrenciyle g¼r¼řmelerimi gerçekleştirdim. G¼r¼řmeler esnasında ¼ğrencilerin anlamlandıramasalar ya da doğrudan farkında olmasalar da aslında okuldaki y¼netici-¼ğretmen-¼ğrenci ilişkilerinden ve yaşanan olumlu/olumsuz durumlardan oldukça etkilendikleri kanısına vardım.

Nitel araştırma y¼ntemiyle y¼r¼tt¼đ¼m ilk çalışmanın doktora tez çalışmam olması sebebiyle kendimi bu konuda geliştirmek için iki eğitime katıldım. Katıldığım eğitimlerden biri olan “T¼B¼TAK 2237-A Eğitim Bilimleri Temel Alanında Lisans¼st¼ ¼đrenim G¼ren ¼ğrencilerin Nitel Araştırma Becerilerinin Geliştirilmesi Projesi” kapsamında 40 saatten oluşan bir eğitim aldım ve araştırmamın verilerini bu eğitimi aldıktan sonra tekrar analiz

ettim. Bu eğitimin etkisiyle, öncesinde bir analiz süreci geçirmiş olan verilerin tekrar gözden geçirilerek geliştirilmesinin de daha güvenilir sonuçlar ortaya çıkmasına katkısı olduğunu düşünüyorum.

Son olarak, bu araştırmayı şu anki bilgilerim ve edindiğim deneyimlerden yararlanarak yeniden yapsaydım amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik tekniğini göz önüne alarak az sayıda okul belirlerdim. Bu okullarda daha uzun zaman geçirerek, törenlerine, toplantılarına vb. katılarak değerlerin okuldaki davranışlara yansımalarını gözlemler ve saha notlarıyla da desteklemek isterdim. Bu şekilde yapılacak bir çalışmanın daha güçlü sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünüyorum.

### Kaynaklar

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-17.
- Akbaş, O. (2008). Değer eğitimi akımlarına genel bir bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 9-27.
- Akman, A. (2019). *Ortaokulların benimsedikleri örgütsel değerler ile öğretmenlerin okul imajına ilişkin algıları* (Yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aktepe, V. ve Yel, S. (2009). İlköğretim öğretmenlerini değer yargılarının betimlenmesi: Kırşehir ili örneği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3), 607-622.
- Arlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools* (Doctoral dissertation). Umeå University, Umeå.
- Allport, G. W. (1968). *The person in psychology*. Beacon Press.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). *Study of values*. Houghton Mifflin.
- Alp, İ. (2017). *Ortaokul öğrencilerinin bireysel değerleri ile okul kültürüne ilişkin algılarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Altınok, S. (2019). *Örgütsel değerlerin örgüt iklimine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Argandona, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45, 15-28.

- Arney, J. A. (2007). *Ethics and organizational structure: A study of organizational values* (Doctoral dissertation). University of Colorado, Denver.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik. *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407.
- Asan, T., Ekşi, F., Doğan, A. ve Ekşi, H. (2003). Bireysel değerler envanteri'nin dilsel eşeğerlik geçerlik ve güvenirlik alışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27(15), 15-38.
- Aslan, A. (2002). *Felsefeye giriş*. Vadi Yayınları.
- Aslan, M., zer, N., & Ağıroğlu-Bakır, A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve ğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Aslanargun, E. (2012). Principals' values in school administration. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), 1339-1344.
- Aşkan, D. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve ğretmenlerinin değer algılarının bazı değerkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, A. (2001). *Yaşamın ve sevginin anlamı*. Gendaş Yayınları.
- Aydın, M. (2003). Genliğin değer algısı: Konya rneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 121-144.
- Aydın, İ., ve Karaman-Kepenekci, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513. <https://10.1108/09578230810882027>
- Ayık, A. ve Ada, ř. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 8(2), 429-446.

- Ayık, A. ve Fidan, M. (2014). İlköğretim kurumlarında örgütsel iletişim ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 108-134.
- Ayık, A. ve Savaş, M. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ve güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 203-220.
- Aytaç, Ö. (2002). *Sosyoloji/ bir giriş denemesi*. Üniversite Kitabevi.
- Ajzen, I. (2012). Values, Attitudes, and Behavior. In: Salzborn, S., Davidov, E., Reinecke, J. (Eds.) *Methods, theories, and empirical applications in the social sciences*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Balazs, A. L. (1990). Value congruency: The case of the "socially responsible" firm. *Journal of Business Research*, 20(2), 171-181.
- Ballı, E. ve Ballı, İ. K. (2014). Üniversite öğrencilerinin bireysel değerleri ve girişimcilik eğilimleri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(1), 101-121.
- Balyer, A. (2016). Öğretmen liderler: Öğretmen algıları üzerine nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 15(2), 391-407. <https://doi.org/10.17051/io.2016.81764>
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Gül Yayınevi.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28
- Begley, P. T., & Leonard, P. E. (1999). *The values of educational administration*. Falmer Press.

- Bitiren, Ö. F. (2015). *Okul yöneticilerinin değerlerinin çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmesi: Pendik ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bolat, Y. (2016). Sosyal değerleri ve değerler eğitimini anlamak. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(29), 322-348.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.  
<https://doi.org/10.1177/0170840612467155>
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>
- Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250-263. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.1.250>
- Branson, C. M., Baig, S., & Begum, A. (2015). Personal values of principals and their manifestation in student behaviour: A district-level study in Pakistan. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(1), 107-128.  
<https://doi.org/10.1177/1741143213510505>
- Bredenson, P. V. (1987). Principally speaking: An analysis of the interpersonal communications of school principals. *Journal of Educational Administration*, 25(1), 55-71. <https://doi.org/10.1108/eb009925>
- Bulut, Y. S. (2020). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki okul değerlerinin belirlenmesi: bir durum çalışması* (Yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Canatan, K. (2004). Avrupa Birliği ülkelerinde değerler yönelimi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 2(7-8), 41-63.



- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130-153.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Creswell, J. W. (2014). *Nitel araştırma yöntemleri* (S. B. Demir & M. Bütün, Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Çakan, S. (2015). *Kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Cafoğlu, Z. (1995). Bilgi çağında mesleki ve teknik eğitimde toplam kalite yönetimi. Mesleki Eğitim Sempozyumu, Elazığ.
- Çalışkur, A. ve Aslan, A. E. (2013). Rokeach değerler envanteri güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 81-105.
- Çavdar, M. (2009). *Öğretmenlerin bireysel değerlerinin çok boyutlu incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çekici, F., Aydın Sünbül, Z., Malkoç, A., Aslan Gördesli, M. ve Arslan, R. (2018). Değer odaklı yaşam ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 459-471.  
<http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14094>
- Çelik, V. (2000). *Örgüt kültürü ve yönetimi*. Pegem Akademi.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Çetin, A. (2016). Ahlak ve kültür üzerine bir değerlendirme. *Kırkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 65-78.
- Çevik, A. Okul müdürleri ve öğretmenlerin bakış açısıyla okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1512-1543.

- Çolak, İ. ve Altinkurt, Y. (2017). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71.  
<https://doi.org/10.14527/kuey.2017.002>
- DeBaryshe, B. D., Patterson, G.R., & Capaldi, D. M. (1993) A performance model for academic achievement in early adolescent boys. *Developmental Psychology* 29(5): 795–804.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* ,18(4), 523- 544.
- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Derin, R. ve Terzi, A. R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Doğan, İ. (2007). Türk eğitim sisteminde değerler sorunu. Kaymakcan ve diğerleri (Eds.), *Değerler eğitimi uluslararası sempozyumu bildirileri* içinde. Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları.
- Dworkin, A., Saha, L. J., & Hill, A. N. (2003). Teacher Burnout and perceptions of a democratic school environment. *International Education Journal*, 4(2), 108-120.
- Ekmekyapar, M. (2013). *Ortaokul yöneticilerinin değerlere göre yönetim uygulamaları ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.
- Erdem, A. R. (2007). Eğitim fakültesi kültürünün önemli bir ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi eğitim fakültesi örneği). *Eurasian Journal of Educational Research*, 26, 95-108.

- Eren, S. (2007). Toplumsal norm, ahlak ve din. *C.Ü İlahiyat Fakültesi Dergisi*, XI(2), 289-316.
- Ereş, F., Gülcan, M. ve Çelik, S. (2014). Primary school teachers' perceptions of justice and trust in principals in Ankara. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(2), 33-41.
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. SAGE Publications.
- Ersoy, F. (2019). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Eds.). *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (3. Baskı) içinde, (pp. 81-134). Anı Yayıncılık.
- Eşberk Başyayla, Y. (2016). *Lise öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu (Antalya ili örneği)* [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi].
- Feather, N. T. (1975). Human values and their relation to justice. *Journal of Social Issues*, 50(4), 129-151.
- Feather, N.T. (2002). Values and value dilemmas in relation to judgements concerning outcomes of an industrial conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 446–459.
- Fırat, G., Akıncı, Ö., Oral, N. ve Akıncı, E. (2023). Okul yöneticilerinin problem çözme stratejilerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1136-1160. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8341238>
- Fırat-Şahin, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 71-83.
- Fichter, J. (2006). *Sosyoloji nedir?* (N. Çelebi, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>

- Franklin, C. S., Cody, Patricia, A., & Ballan, M. (2010). Reliability and validity in qualitative research. B. A. Thyer (Ed.). In *The handbook of social work research methods* (2nd Edition). Sage Publications, Inc.
- Frese, M. (2015). Cultural practices, norms, and values. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 46*(10), 1327-1330.
- Galvan, A., Spatzier, A., & Juvonen, J. (2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle school. *Journal of Applied Developmental Psychology, 32*(6), 346-353.
- Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2010). Reflections of practicing school principals on ethical leadership and decision-making: Confronting social injustice and decision-making: confronting social injustice. *The Journal of Values-Based Leadership, 8*(2), 1-10.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (P. Yalçinoğlu, A. Ersoy, E. Günel, Ş. S. Anagün, D. Sönmez ve M. Gonden, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Gezer-Şen, B. (2018). Öğrencilerin değerler sistemi. *Social Sciences Studies Journal, 4*(28), 6584-6590.
- Goldthwait, J. T. (1996). *Values: What they are & how we know them*. Prometheus Books.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organizational Studies, 9*(3), 292-316.
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated, *International Journal of Qualitative Methods, 3*(1), 42-55.  
<https://doi.org/10.1177/160940690400300104>
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research, 62*(7), 673-679.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ERIC/ECTJ Annual Review Paper*, 29, 75-91.
- Gutek, G. L. (2021). *Eğitime felsefi ve ideolojik yaklaşımlar*. Ütopya Yayınevi.
- Guth, W. D., & Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*, 123-132.
- Güngör, E. (1993). *Değerler psikolojisi*. Hollanda Türk Akademisyenler Vakfı.
- Güngör, E. (1997). *Ahlâk psikolojisi ve sosyal ahlâk*. Ötüken.
- Güngör, E. (2010). *Değerler psikolojisi üzerinde araştırmalar*. Ötüken.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2013), 167-179.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279-290.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-345.
- Halstead, J. M., & Taylor, M. J. (2000) Learning and teaching about values: A review of recent research. *Cambridge Journal of Education*, 30(2), 169-202.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hansson, S. O. (2001). *The structure of values and norms*. Cambridge University Press.
- Hendel, T., Esher N, Traister, L., & Galon, V. (2006). Readiness for future managerial leadership roles: Nursing students' perceived importance of organizational values. *Journal of Professional Nursing*, 22(6), 339-346.
- Hendel, T., & Gefen-Liban, D. (2003). Getting ready for the future: Assessing and promoting graduate students' organizational values. *Nurse Education Today*, 23, 482-491.

- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organizational Development Journal*, 23(4), 32-44.
- İmamoğlu, E. O. ve Aygün, Z. (1999). 1970'lerden 1990'lara değerler: Üniversite düzeyinde gözlenen, zaman, kuşak ve cinsiyet farklılıkları. *Türk Psikoloji Dergisi*, 14(44), 1-22.
- Inglehart, R., Basanez, M., & Moleno, A. (2008). *Human values and beliefs: A cross-cultural sourcebook*. The University of Michigan Press.
- Jimerson, S.R., Arora, P., Blake, J. J., Canivez, G L., Espelage, D. L., Gonzalez, J. E., Graves, S. L., Huang, F. L., January, S. A., Renshaw, T. L., Song, S. Y., Sullivan, A. L., Wang, C., & Worrell, F. C. (2021). Advancing diversity, equity, and inclusion in school psychology: Be the change. *School Psychology Review*, 50(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/2372966X.2021.1889938>
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1075-1104.
- Kaçmaz, E. (2015). *Kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları* (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Kang, J. Y., Lee, M. K., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Beliles, G. R., & Matti, L. K. (2020). Relationships Among Organizational Values, Employee Engagement, and Patient Satisfaction in an Academic Medical Center. *Mayo Clinic proceedings. Innovations, Quality & Outcomes*, 4(1), 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001>
- Kaplan, V. (2015). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yaşamı kalitesi ve örgütsel değer algıları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.

- Kaya, Z., İkiz, F. E. ve Asıcı, E. (2017). Lise öğrencilerinin değer yönelimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 662-674. <https://doi.org/10.14582/DUZGEF.783>
- Kayan, M. S. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel ve bireysel değerlerine ilişkin uyum algılarının incelenmesi* (Yüksek lisans tezi) Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıç, M. F. (2012). *Ortaöğretim okulları yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algıları* (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kıranlı, S. (2012). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(40), 69-88.
- Kimmel, A. L. (1988). *Ethics and values in applied social research*. SAGE Publications.
- Kolaç, E. ve Karadağ, R. (2012). Meanings assigned to the notion of value and value ranking by pre-service Turkish-language teachers. *Elementary Education Online*, 11(3), 762-777.
- Kornbluh, M. (2015). Combatting challenges to establishing trustworthiness in qualitative research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(4), 397-414.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kurnaz, A. (2013). Üstün zekalı ve yetenekli öğrencilerin değer algılarının betimsel bir analizi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 185-225.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd Edition). Sage Publications, Inc.
- Lalek, M. (2007). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler (Sakarya ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Lan, G., Gowing, M., Rieger, F., & King, N. (2008). A study of the relationship between personal values and moral reasoning of undergraduate business students, *Journal of Business Ethics*, 78, 121-139. <https://10.1007/s10551-006-9322-z>
- Law, L. Y. S., Walker, A., & Dimmock, C. (2003). The influence of principals' values on their perception and management of school problems. *Journal of Educational Administration*, 41(5), 498–523.
- Lee, C., Abdullah, A.G. K., Ismail, A., & Alizydeen, N. J. (2011). How democratic leaders empower teachers' job satisfaction? The Malaysian case. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 251-257.
- Lincoln, Y. S., & Egon, G. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Macdonald, M., Gringart, E., & Gray, J. (2016). Creating shared norms in schools - A theoretical approach. *The Australian Journal of Indigenous Education*, 45(1), 56-69. <https://doi:10.1017/jie.2016.9>
- Marion, R. (2005). *Leadership in education: Organizational theory for the practitioner*. Waveland Press.
- Mayton, D.M., Ball-Rokeach, S.J., & Loges, W.E. (1994). Human Values and social issues: An introduction. *Journal of Social Issues*, 50(4), 1-8.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30, 217-236.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- McDonald, P. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequences*. (Doctoral dissertation). University of Western Ontario, Ontario. <https://ir.lib.uwo.ca/digitizedtheses/2189/>



- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications.
- Mumford, M. D., Helton, W. B., Decker, B. P., Conelly, M. S., & Van Doorn, J. R. (2003). Values and beliefs related to ethical decisions. *Teaching Business Ethics*, 7, 139-170.
- Narayan Pant, P., & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, 35(2), 195-212.
- Ok, Ü. (2005). Bir aktivite sistemi olarak "inanç": İnanç gelişimine sosyo-kültürel bir yaklaşım. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, V(4), 111-135.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13, 563-588.
- Otten, C. M. (1981). *Power, values and society: An introduction to sociology*. Scott, Presman and Company.
- Önler, D. (2015). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel değerler ile kurumsal imaj oluşturma arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.

- Özdemir, S., ve Sezgin, F. (2011). Öğretmen adaylarının bireysel ve örgütsel değerler ile öğrencilerde görmek istedikleri değerlere ilişkin önem sırası algıları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-21.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik bir olgu olarak değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 3, 217-239.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pang, N. S. (1996). School values and teachers' feelings: a LISREL model. *Journal of Educational Administration*, 34(2), 64-83.  
<https://doi.org/10.1108/09578239610112114>
- Ponizovskiy V, Grigoryan L, Kühnen U., & Boehnke K. (2019). Social construction of the value–behavior relation. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-12.  
<https://doi:10.3389/fpsyg.2019.00934>
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Pegem Akademi.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Pellechia, V. J. (2018). *Do we value "values" in education? A study of values alignment in the ethical decision-making of catholic school principals* (Doctoral dissertation). The George Washington University, Washington.  
<https://www.proquest.com/docview/2090852230>
- Prentice, D. A. (1987). Psychological correspondence of possessions, attitudes, and values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 993–1003.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.993>
- Polat, S. (2012). Organizational values needed for diversity management. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1409-1418.
- Posner, B. Z. & Munson, J. M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resource Management*, 18, 9-14.

- Posner, B. Z. (2010). Values and the American manager: A three-decade perspective. *Journal of Business Ethics*, 91, 457–465.
- Richmon, M. J. (2004). Values in educational administration: Them's fighting words. *Leadership in Education*, 7(4), 339-356.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev: S. A. Öztürk). ETAM A.Ş.
- Roffey, S. (2011). Developing positive relationships in schools. In Roffey, S. (Eds.) *Positive Relationships*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-2147-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2147-0_9)
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press.
- Roy, A. (2003). *Factor analysis and initial validation of the personal values inventory* (Doctoral dissertation). Tennessee State University, Tennessee. <https://www.proquest.com/docview/305251491/A3CBCF0E9847FCPQ/1?accountid=15410>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1, 630-639.
- Sagiv, L., & Roccas, S. (2021). How do values affect behavior? Let me count the ways. *Personality and Social Psychology Review*, 25(4), 295-316. <https://doi.org/10.1177/10888683211015975>
- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri* (Doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Sağnak, M. (2004). Value congruence and results in organizations. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37, 72-95.
- Sağnak, M. (2005a). Örgüt ve yönetimde değerlerin önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 1(166).

- Sağnak, M. (2005b). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 31-38.
- Salgar, E. (2016). Kuhn'un bilimsel tasarımında değerlerin yeri ve önemi üzerine. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 385-403.
- Sandıkçı, C., Sandıkçı, E., Kurt, M., Kılıç, Z. ve Kaçmaz, Z. (2023). Okul müdürlerinin okul başarısına etkisi. *Uluslararası Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-22.
- Saracaloğlu, A. S., ve Gerçekel-Saygı, C. (2018). Relationship between individual social responsibilities and personal values of teacher candidates. *International Education Studies*, 11(10), 64-77.
- Sarıcı Bulut, S. (2012). Gazi eğitim fakültesi öğrencilerinin değer yönelimleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 1(3), 216-238.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Sebastian, J., Allensworth, E., & Huang, H. (2016). The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108. <https://doi.org/10.1086/688169>
- Sesli, Ç. ve Demir-Başaran, S. (2016). Ortaöğretim öğrencilerinin değer yönelimleri ve özerklik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(34), 238-258.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(48), 557-583.

- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin-Nartgün, Ş. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel değerlere ilişkin görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- Shaw, J., & Reyes, P. (1992). School cultures: Organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, 85(5), 295-302.  
<https://doi.org/10.1080/00220671.1992.9941129>
- Shockness, M. (2021). *An examination of the relationship between perceived espoused and perceived enacted organizational values, and affective commitment among employees of nonprofit organizations* (Doctoral dissertation). Eastern University, Pennsylvania.
- Soda, K. S. (2023). Leadership and its impact on equity, diversity and inclusion: A literature review & analysis. *Open Access Library Journal*, 10(6), 1-14.  
<https://doi.org/10.4236/oalib.1109980>
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2016). Do work values predict preference for organizational values? *Psico-USF, Bragança Paulista*, 21(1), 135-145.  
<https://doi.org/10.1590/1413-82712016210112>
- Suh, B. K., & Traiger, J. (1999). Teaching values through elementary social studies and literature curricula. *Education*, 119(4), 723-723.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Şerif, Muzaffer (1985). *Toplumsal kuralların psikolojisi*. (Çev. İsmail Sandıkçioğlu). Alan Yayıncılık.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tanıt, T. (2007). Eğitim yöneticilerinin değer tercihleri ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Teclé, L. S. (2020). Examining the role of value congruence between individual values and organizational values in predicting employee performance (Doctoral dissertation). The University of Tulsa, Tulsa.
- <https://www.proquest.com/docview/2415327975/705635244B6C4147PQ/1?accountid=15410>
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Topçuoğlu, E. Örgütlerde iletişim sorunları kapsamında örgütsel sessizlik davranışının incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 225-230.
- <https://doi.org/10.47542/sauied.1035813>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the wave of culture*. Breatley.
- Turan, R. ve Ulusoy, K. (2023). Değerli bir kavram olarak “değer ve değerler eğitimi”. R. Turan, K. Ulusoy (Eds.). *Farklı yönleriyle değerler eğitimi* (4. Baskı) içinde. Pegem Akademi.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 2(3), 63-76.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. S. Tevrüz (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II* içinde. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2005). *Türkçe sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. The Economist Books.

- Tuulik, K., Ounapuu, T., Kuimet, K., & Titov, E. (2016). Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership* 5(2016), 151–161.
- Ulu, M. (2016). İnanç gelişim teorisi: İnanç aşamaları. *Bilimname*, 2016(1), 139-156.
- Ulusoy, K. ve Dilmaç, B. (2015). *Değerler eğitimi*. Pegem Akademi.
- Uncu, Ü. (2008). *Öğretmen ve eğitim yöneticilerinin değer yönelimlerinin çok boyutlu olarak incelenmesi (İstanbul ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *D.E.Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 18(1), 93-103.
- Üstüner, M. (2002). Eğitimin felsefi temelleri. E. Toprakçı (Ed.). *Eğitim üzerine içinde*. Ütopya Yayınları.
- Vogel, L. R. (2012). Values and ethics in educational administration. *Centre for the Study of Leadership and Ethics*, 10(1), 1–12.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Weber, J. (1993). Exploring the relationship between personal values and moral reasoning. *Human Relations*, 46(4), 435-463.
- Weick, K.E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29, 112-127. <https://doi.org/10.2307/41165243>
- Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*. (S. Kılıç, Çev.). İletişim Yayınları.
- Yapıcı, A., Kutlu, M. O. ve Bilican F. I. (2012). Öğretmen adaylarının değer yönelimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 129-151.
- Yapıcıkardeşler, E. (2007). *Öğretmenlerin değer yönelimleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Yavuz, M., Dilmaç, B. ve Derinbay, D. (2015). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sahip oldukları değerlerin demografik özellikleri açısından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 13(29), 561-583.
- Yazıcı, M. (2013). Toplumsal değişim ve sosyal değerler. *Electronic Turkish Studies*, 8(8), 1489-1501.
- Yazıcı, M. (2014). Değerler ve toplumsal yapıda sosyal değerlerin yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 209-223.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *Elementary Education Online*, 9(1), 79-92.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 639-664.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Pegem Akademi.
- Yılmaz, E. ve Dilmaç, B. (2011). An investigation of teachers values and job satisfaction. *İlköğretim Online*, 10(1), 302-310.
- Yiğittir, S. ve Öcal, A. (2010). İlköğretim 6. sınıf öğrencilerinin değer yönelimleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 407-416.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Zeylan, U. S. (2007). *Eğitimin Değeri ve Gençlik*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.



### **EK-A: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formları**

Sayın Okul Müdürüm / Sayın Meslektaşım / Değerli Öğrencimiz,

Benim ismim Hande Çelik ve Balıkesir Üniversitesi'nde çalışmaktayım aynı zamanda Hacettepe Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi programında doktora öğrencisiyim. Doktora tezim kapsamında okul müdürlerinin örgütsel/yönetimsel değerleri üzerine bir araştırma yapıyorum. Sizinle de bu konuda bir görüşme yapmak istiyorum. Bu görüşmeyi yapmaktaki amacım, sahip olduğunuz örgütsel değerlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktır. / Bu görüşmeyi yapmaktaki amacım, okul müdürünüzün sahip olduğu örgütsel değerlerin neler olduğunu ve size nasıl yansıdığını ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Bu araştırmanın okul müdürlerinin örgütsel değerlerinin okul toplumunda nasıl karşılık bulduğunun ve nasıl yorumlandığının anlaşılmasına bir katkı yapacağını umuyorum. Bu nedenle, siz değerli yöneticimizden/ öğretmenimizden / öğrencimizden yönetim stiline, davranışlarınıza, tutumlarınıza yansıyan / okul müdürünüzün sahip olduğunuzu düşündüğünüz örgütsel değerler hakkındaki görüşlerinizi öğrenmek istiyorum.

Bu görüşme sırasında benimle paylaşacağınız her türlü bilgi gizlidir. Bu bilgilere, araştırmacı dışında kimse tarafından erişilmeyecektir. Görüşmemiz sonrasında raporlama aşamasında gerçek kimliğiniz hiçbir şekilde kullanılmayacak ve açık edilmeyecektir. Takma isim kullanarak isterseniz isminizin şifrelenmesi yoluyla gizliliğinizi sağlayacağım.

Başlamadan önce sizin belirtmek istediğiniz bir durum ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

Görüşmemiz sırasında benimle paylaştıklarınızı daha sağlıklı bir şekilde analiz edebilmem için görüşmemizi kayıt altına almak istiyorum, bunun sizin için bir sakıncası var mı?

Görüşmemizin 20 dakika ile 1 saat arasında süreceğini tahmin ediyorum. Soracağım soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Yalnızca sizin görüşlerinizi öğrenmeye yöneliktir. İzin verirseniz sorularımı size yönlendirmeye başlıyorum.

## GÖRÜŞME SORULARI (OKUL MÜDÜRÜ)

Demografik Bilgiler:

1. Yaşınız nedir?
2. Öğrenim durumunuz nedir?
3. Kaç yıldır okul yöneticiliği yapıyorsunuz?
4. Bu okuldaki yöneticilik süreciniz ne zaman başladı?

*Giriş Soruları:*

1. Okul müdürü olmak size ne ifade ediyor?
2. Kariyerinize okul yöneticisi olarak devam etmeyi tercih etme nedenlerinizden bahsedebilir misiniz?

*İçerik Soruları:*

1. Okul yöneticisi kimliğinizde öne çıkan özelliklerinizi belirtebilir misiniz? (Yöneticilik sürecinizi ve okuldaki uygulamalarınızı düşündüğünüzde nasıl bir yönetici olduğunuzu düşünüyorsunuz?)
2. Sizin okulunuzda baskın olduğunuzu düşündüğünüz değerler hangileridir?
3. Okulda oluşturduğunuzu düşündüğünüz atmosfer hakkında bana ne söyleyebilirsiniz?

Sonda: Öğretmenler ile aranızdaki ilişkiler açısından?

Sonda: Öğretmenlerin birbiriyle olan ilişkilerine sizin etkiniz açısından?

Sonda: Öğrencilerin yönetici ile ilişkileri açısından?

Sonda: Öğrenci velilerinin yönetici ile ilişkileri açısından?

Sonda: Öğrencilerin öğretmenlerle olan ilişkileri açısından?

Sonda: Öğretmenlerin velilerle olan ilişkileri açısından?

4. Değişimi nasıl yönettiğinizi merak ediyorum. Bunun ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

(Alternatif: Okulunuzda değişmesi gereken durumlarda tutumunuz nasıldır ve değişimi gerçekleştirmek için nasıl bir yol izlersiniz?)

Sonda: Okulunuzda değişime direnç ile karşılaştığınızda bu durumla nasıl baş ediyorsunuz?

5. Okulunuzda yaşanan sorunlara yönelik çözüm stratejileriniz hakkında neler söyleyebilirsiniz?

6. Okulunuzda karar alma süreçleri nasıl işlemektedir?

Sonda: Öğretmenlerle ilgili durumlarda kararlar nasıl alınır?

Sonda: Öğrencilerle ilgili durumlarda kararlar nasıl alınır?

Sonda: Okulun genelini/tamamını ilgilendiren durumlarda kararlar nasıl alınır?

*Sonlandırma Sorusu:*

1. Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüşünüz ya da paylaşmak istediğiniz bir durum var mı?

## GÖRÜŞME SORULARI (ÖĞRETMEN)

### Demografik bilgiler:

1. Öğrenim durumunuz nedir?
2. Şu an çalıştığınız okulda ne kadar süredir görev yapmaktasınız?
3. Okul müdürünüz ile ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?
4. Daha önce idari bir görevde bulundunuz mu? (Müdürlük ya da müdür yardımcılığı?)

### İçerik Soruları:

1. Okul müdürünüzün yöneticiliğini nasıl tanımlarsınız? Okul müdürünüz nasıl bir yöneticidir?
2. Sizin okulunuzda baskın olduğunu düşündüğünüz değerler hangileridir?
3. Okul müdürünüzün yöneticilik sürecini düşündüğünüzde okulda nasıl bir atmosfer (hava/iklim) oluşturduğunu düşünüyorsunuz?

Sonda: Diğer öğretmenler ile aranızdaki ilişkiler açısından?

Sonda: Öğrencilerin yönetici ile ilişkileri açısından?

Sonda: Öğrencilerin öğretmenlerle olan ilişkileri açısından?

Sonda: Öğretmenlerin velilerle olan ilişkileri açısından?

4. Okulda değişen ya da değişmesi gereken durumlar karşısında okul müdürünüz nasıl hareket etmektedir?

(Alternatif: Okul müdürünüzün değişime karşı tutumu nasıldır? Değişim süreçlerini nasıl yönetmektedir?)

Sonda: Okulunuzda değişime direnç ile karşılaşıldığında okul müdürünüz bu durumla nasıl baş etmektedir?

5. Okul müdürünüzün okulda yaşanan sorunlara yönelik çözüm stratejileri hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Sonda: Siz ya da başka bir öğretmenden kaynaklanan bir sorunda okul müdürünüz ne yapar?

Sonda: Okul müdürünüzün yerinde olsaydınız siz ondan farklı olarak neler yapardınız?

6. Okul müdürünüzün öğretmenler arasındaki görevlendirme, sorumluluk ve yetkilendirme süreçlerinde hangi kriterlere göre hareket ettiğini düşünüyorsunuz?

(Alternatif: Okuldaki işler için öğretmenler arası görevlendirme ya da iş paylaşımı yapılırken okul müdürünüz nasıl bir yol izler?)

7. Okul müdürünüzle olan iş ilişkinizi nasıl tanımlarsınız?

Sonda: Resmi ya da samimi olma açısından?

Sonda: Yöneticinizin size karşı davranışları, sizin hakkınızdaki görüşleri sizce nasıldır?

8. Okul müdürünüzün sizin okuldaki davranışlarınız üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer varsa nasıl bir etki olduğundan bahsedebilir misiniz?

9. Okul müdürünüz bugünden itibaren bir süreliğine okuldan ayrılrsa sizce okulunuzun işleyişinde nasıl bir değişim olurdu?

### Sonlandırma Sorusu:

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüşünüz ya da paylaşmak istediğiniz bir durum var mı?

## GÖRÜŞME SORULARI (ÖĞRENCİ)

### *Giriş Soruları:*

1. Kaçınıcı sınıftasınız?
2. Tüm lise öğrenciliğiniz boyunca bu okulda mıydınız?
3. Bu okulun öğrencisi olmaktan mutlu musunuz? Nedenini açıklar mısınız?
4. Okul müdürünüzün okulda yaptığı işlerin neler olduğunu biliyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?

### *İçerik Soruları:*

1. Okulunuzdaki ortamı nasıl tanımlarsınız?

Sonda: Okuldaki ilişkiler açısından?

Sonda: Okuldaki yönetim işlerinin yürüme şekli açısından?

2. Okulunuzda okul müdürü-öğrenci ilişkileri nasıldır?

Sonda: Okul müdürünüz ile birebir iletişime geçmeye ihtiyaç duyduunuz mu? Bu süreçte nasıl bir yol izlediniz? Nasıl bir sonuçla karşılaştınız?

3. Okul müdürünüzün sizin okuldaki davranışlarınız üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer varsa nasıl?
4. Okul müdürünüzün okulda yaptıklarını ve davranışlarını düşündüğünüzde ona benzemek istediğiniz ya da benzemek istemediğiniz özellikleri söyleyebilir misiniz?
5. Okul müdürünüzün ne tür öğrenci davranışlarını onaylayıp onaylamadığını düşünüyorsunuz?

(Alternatif: Okulunuzda bir öğrenci olarak sahip olmanız beklenen davranış ve nitelikler nelerdir?)

6. Okulda yaşadığınız sorunların çözümü için okul müdürünüz nasıl bir yol izliyor?

Sonda: Okulda öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir sorunda çözüm nasıl sağlanıyor?

Sonda: Okulda öğrenciler arası yaşanan bir sorunda çözüm süreci nasıldır?

7. Okulda siz öğrencileri ilgilendiren durumlarda kararlar nasıl alınıyor?

Sonda: Öğrencilerin fikri alınıyor ve uygulanıyor mu?

### *Sonlandırma Sorusu:*

Bu konuda belirtmek istediğiniz başka görüşünüz ya da paylaşmak istediğiniz bir durum var mı?

**EK-B: Katılımcı Kabul Formu****GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU (OKUL MÜDÜRÜ VE ÖĞRETMEN)**

.../.../.....

Sayın Okul Müdürüm / Meslektaşım,  
Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin okul toplumunda nasıl bir yansımaya sahip olduğunu tespit etmek adına Prof. Dr. Berrin BURGAZ danışmanlığında hazırlanacak olan doktora tez çalışmamda, okul yöneticisi olarak sizin sahip olduğunuz örgütsel/yönetimsel değerlerin neler olduğunu değerlendirmek üzere sizinle görüşme yapmak istiyorum. Sizin bu konu hakkındaki görüşleriniz, deneyimleriniz ve algılarınız araştırmanın temelini oluşturacaktır. Amacı yukarıda açıklanmış olan bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan izin alınmıştır.

Uygulamalarınızı değerlendireceğimiz görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması amacıyla görüntü ve/ya ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada isminizin kullanılması gerektirecekse, takma bir isim kullanılacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedeceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabilenizi taahhüt ediyorum. Uygulama sırasında merak ettiğiniz konular ve uygulama sonrasında sonuçlar ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler sizinle paylaşılacaktır. Katılımcılara ayrıca hiçbir sorumluluk yüklenmeyecektir.

Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınızı ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum.

Katılımcı Okul Müdürü/Öğretmen  
Adı, soyadı:  
e-posta:  
İmza

Sorumlu araştırmacı:  
Prof. Dr. Berrin BURGAZ

Adres: HÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Tel: [REDACTED]

Araştırmacı:  
Hande ÇELİK  
Adres: Balıkesir Üniversitesi Necatibey  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Tel: [REDACTED]  
İmza:

**EK-C: Veli Onam Formu****GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU (VELİ İZİNİ)**

.../.../.....

Sayın Veli,

Çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgi ve bana ayıracağınız zaman için şimdiden çok teşekkür ederim. Bu form, yaptığım araştırmanın amacını size anlatmayı ve çocuğunuzun bir katılımcı olarak haklarını tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırma için, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan izin alınmıştır.

Araştırma, liselerdeki okul müdürlerinin örgütsel/yönetmelik değerlerinin bu okullardaki öğretmen, öğrenci ve velilere nasıl yansıdığına dair düşüncelerini tespit etmek adına gerçekleştirilecek olan Prof. Dr. Berrin BURGAZ danışmanlığında hazırlanacak bir doktora tezidir. Bu sebeple, öğrenci görüşleri, araştırma için büyük bir önem arz etmektedir. Velisi olduğunuz çocuğunuzla düşüncelerini öğrenmek adına bir görüşme gerçekleştirilecektir. Çocuğunuzla görüşme sırasında oluşabilecek kesintileri önlemek amacıyla görüntü ve ses kaydı yapmak istiyorum.

Kayda alınmış olan tüm veriler, sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve bunun dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak, kimseyle paylaşılmayacaktır. Çocuğunuz veya sizin isteğiniz doğrultusunda kayıtlar silinebilecek ya da isteğiniz doğrultusunda size teslim edilebilecektir. Çocuğunuzun isminin araştırmada kullanılması gerekecekse, bunun yerine takma bir isim kullanılacaktır. Çocuğunuz istediği zaman görüşmeyi kesebilir ve çalışmadan ayrılabilir. Bu durumda yapılan kayıtlar ve görüşme verileri yazıya aktarılmadan silinecektir. Katılımcılara ayrıca hiçbir sorumluluk yüklenmeyecektir.

Bu bilgileri okuduktan sonra, velisi olduğunuz öğrencinin bu araştırmaya gönüllü olarak katılmasını ve araştırma dâhilinde benim size verdiğim güvenceye dayanarak bu formu imzalamanızı rica ediyorum. Çocuğunuzun çalışmaya katılması ile ilgili onay vermeden önce veya onay verdikten sonra sormak istediğiniz herhangi bir durumla ilgili benimle iletişime geçebilirsiniz. İsteddiğiniz takdirde araştırma sonucu hakkında bilgi almak için de irtibat numaramdan bana ulaşabilirsiniz. Formu okuyarak imzaladığınız için çok teşekkür ederim.

Katılımcı Öğrencinin Velisi :  
Adı, soyadı:  
e-posta:  
İmza

Sorumlu araştırmacı:  
Prof. Dr. Berrin BURGAZ

Adres: HÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Tel: [REDACTED]

Araştırmacı:  
Hande ÇELİK  
Adres: Balıkesir Üniversitesi Necatibey  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Tel: [REDACTED]  
İmza:

### EK-Ç: Kodlama Anahtarı Örneği

Kod	Kısa Tanımı	Tam Tanımı	Kullanım Zamanı	Örnek Alıntılar
Gelişme	Gelişim Öğrenme	Okul mensuplarının gelişime önem vermesi Gelişmeyi, değişmeyi isteme ve açık olma	Müdür, öğretmen ve/ya öğrenciler gelişim, öğrenme, ilerleme veya eşanlılıklarından bahsettiğinde.	"Gelişimci bir yapımız var. Çok yönlü gelişim bizim için önemli."
Özerklik	Hareket serbestliği	Bağımsız ve davranışlarda özgür olma	Hareket alanı, bağımsızlık, kısıtlanmama gibi ifadeler ve çağrışımlarda.	"...okulumuzda özellikle her şeyi öğrencinin kendisinin yapması... Daha fazla şey yapmak istiyorum, kısıtlanmamam gerekiyor."
Uyum	Uyum sağlama Adapte olma	Yeni koşullara tepki vermede esnek olabilme (yeni durumlar karşısında değişebilme)	Değişen durumlara adapte olmaktan bahsedildiğinde, yeniliklere yetişebilme hızı ifade edildiğinde.	"Sizin de ortama uyum sağlamanız gerekiyor.  Çünkü sürekli yenilenen, gelişen bir teknoloji var ve piyasaya ayak uydurmak zorundasınız."
Yenilikçilik	Güncellik	Yeni fikirler geliştirme ve yenilikçi yaklaşımlar uygulama	Bireysel ya da örgütsel bağlamda yeni ve güncel olana vurgu yapıldığında.	"Yeniliğe çok açık bir insanım. Sürekli yenilemeye çalışıyorum. Çağda da yakın takip etmek gerekiyor."
Çalışkanlık (gayret)	Gayret, sıkı çalışma	Sonuca ulaşmak için sıkı ve çok çalışma, mücadele etme	Hedefe yönelik çaba gösterildiği ifade edildiğinde.	"Öğretmenlerimiz bu konularda bayağı gayretliler."
Başarı	Başarılı olma isteği taşıma, başarma odaklı olma	Hedeflere istenilen ölçüde ulaşabilme, başarı motivasyonuna sahip olma	Akademik başarı vurgulandığında, diğer kişi ve okullar ile kıyas yapıldığında.	"Okuldan iyi üniversitelere öğrenci göndermek önemli. Bunu başarıyoruz."
Sorumluluk	Sorumluluk sahibi olma	Kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gereken yükümlülüklerini	Sorumluluk sözcüğü kullanıldığında.	"Okulumdaki çalışanlar karşılıklı görevlerde

		zamanında yerine getirme		sorumluluk sahibidir.”
Düzenlilik	Nizam, kuralların varlığı	Tertipli, düzenli, iyi örgütlenmiş (organizma) olma	Kurallar, prensipler, işleyişin doğru çalışması gibi durumlar ifade edildiğinde.	“Bizim için öncelikli olan okulda disiplindir. Okulda bir düzen olur, bir intizam olur, bir disiplin olur.”
İtaat	Kabul etme, söylenene uyma	Talimatları izleme, kurallara, emirlere uyma	“Kabul ediyorum”, “Ne denirse yapıyorum” vb. ifadeler kullanıldığında.	“Görevlendirmeyi verdiğimde kimse itiraz etmiyor.”
Formallik	Kurumsallık, örgüt kültürü, gelenekler	Gelenekleri sürdürme, formaliteye bağlı olma, açık törenler ve gelenekler oluşturma	Okul kültürü ve geleneklerden bahsedildiğinde.	“Okulumuzun bir kurumsallığı var.”



## EK-D: Araştırma Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük

Tarih: 29/06/2021  
Sayı: E-35853172-300-00001635926  
0001635926

Sayı : E-35853172-300-00001635926  
Konu : Hande ÇELİK (Etik Komisyon İzni)

29.06.2021

## EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 04.06.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001599115 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden Hande ÇELİK'in Prof. Dr. Berrin BURGAZ danışmanlığında yürüttüğü "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel/Yönetimsel Değerlerinin Okul Toplumuna Yansımaları" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 22 Haziran 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 6637C6D5-588E-4850-8A1D-CB60B37BE9EE

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/lu-sbys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

E-posta: yazim@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 03123051008

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



## EK-E: Araştırma İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Bildirimi



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-99191664-605.01-30158316  
Konu : Araştırma İzni

26.08.2021

VALİLİK MAKAMINA  
BALIKESİR

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğünün 10/08/2021 tarih ve 1698290 sayılı yazısı.

Basvuru Sahibinin Adı Soyadı	Hande ÇELİK		
Danışmanı	Prof. Dr. Berrin BURGAZ		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Hacettepe Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi Bilim Dalı		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel / Yönetmelik Değerlerinin Okul Toplumuna Yansımaları		
Basvuru Tarihi	18/08/2021	Basvuru Sayısı:	29682105
Çalışma Başlama Tarihi	06/09/2021		
Çalışma Bitiş Tarihi	31/12/2021		
Veri Toplama Araçları	• Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu		
Araştırma Türü	Doktora Tezi		
<b>ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ</b>			
Balıkesir İli Resmî Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu İmam Hatip Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Çok Programlı Anadolu Lisesi, Güzel Sanatlar Lisesi, Spor Lisesi			

18/08/2021 tarihli araştırma izni başvurusu 21.01.2020 tarih ve 2020/2 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Lisans, lisansüstü, TÜBİTAK çalışmalarına ve seminer ödevlerine veri toplamak amacıyla, araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitiminin amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Ayrıca 21/01/2020 tarih ve 2020/2 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelgenin 28. Maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." denilmektedir Yapılan çalışmaların raporları en geç 30 gün içerisinde birimimize ulaştırılmalıdır.

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞIK  
Müdür a.

İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek : Anket Formu (7 Sayfa)

OLUR  
26.08.2021  
Yakup YILDIZ  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdürü

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Kasaplar Mahallesi Sındırgı Caddesi No:1 Merkez/BALIKESİR

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Hasan KARADEMİR

Telefon No : (0 266) 277 10 49

Unvan : V.H.K.İ.

E-Posta: stratejigelistirme10@meb.gov.tr

İnternet Adresi:balikesir.meb.gov.tr

Faks: (0 266) 277 10 66

Keş Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 979f-b8b6-3433-82ae-9d89 kodu ile teyit edilebilir.

**EK-F: Etik Beyanı**

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- \* tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- \* görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- \* başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- \* atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- \* kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- \* bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

26/12/2023

Hande ÇELİK

**EK-G: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu**

26/12/2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel/Yönetmelik Değerlerinin Okul Toplumuna Yansımaları

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
26/12/2023	195	310045	22/12/2023	%4	2264867024

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

**Ad Soyadı:** Hande Çelik

**Öğrenci No.:** N16144620

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Programı:** Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora  Bütünleşik Dr.

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Didem KOŞAR

**EK-I: Dissertation Originality Report**

12/ 26./2023

HACETTEPE UNIVERSITY  
Graduate School of Educational Sciences  
To the Department of Educational Sciences

Thesis Title: The Reflections of High School Principals' Organizational/Administrative Values on School Society

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
12/26 /2023	195	310045	12/22 /2023	4%	2264867024

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

**Name Lastname:** Hande Çelik

**Student No.:** N16144620

**Department:** Educational Sciences

**Program:** Educational Administration, Supervision, Planning and Economics Program

**Status:**  Masters  Ph.D.  Integrated Ph.D.

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED

Assoc. Prof. Dr. Didem KOŞAR

## EK-İ: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren ... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

26/12/2023

Hande ÇELİK

---

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezinerişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3 şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir\*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir  
\*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

