

İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri*

Kürşad Yılmaz

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarında değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Tarama modelindeki araştırmada veri toplama aracı olarak "Değerlere Göre Yönetim Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, Türkiye'deki yedi coğrafi bölgede bulunan 21 il merkezinde görev yapan 407 okul yöneticisi ve 712 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmada yüzde, frekans, aritmetik ortalama, t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde katılım göstermekte ve okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları "çok" derecesinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Okul yöneticileri ise bu davranışları "tamamen" yerine getirdiklerini düşünmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin ilköğretim okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında göreve göre fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kadem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise cinsiyet ve eğitim durumuna göre fark bulunmamış, yaş, mesleki kadem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmuştur.

Anahtar sözcükler: *Örgütsel değerler, değerlere göre yönetim, ilköğretim okulları*

Opinions of Elementary School Administrators and Teachers on Management by Values

The purpose of this study is to determine opinions of elementary school administrators and teachers on management by values. In the present survey model study "Management by values Scale" was used to gather data. In the scope of the study 407 administrators and 712 teachers employed in 21 city centers from the seven regions of Turkey were contacted. For the study percentage, frequency, arithmetic mean, t-test and analysis of variance were used. According to the data obtained from the study, when administration was concerned, the teachers showed a lower participation than the administrators and thought that the administrators displayed behavior of management by values "too" often. However, the administrators believed they carried out such tasks "completely". There was a difference between opinions of elementary school administrators and teachers on management by values, depending on their position. Opinions of the school administrators did not differ according to gender, age, educational background, seniority and region of employment. There was no significant difference between opinions of the teachers according to gender and educational background, whereas there was a significant difference according to age, occupational seniority and region of employment.

Key words: *Organizational values, management by values, elementary schools*

* Bu çalışma yazarın Prof. Dr. Ali Balcı Danışmanlığında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde 2006 yılında hazırlanmış olduğu, İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları konulu doktora tez çalışmasının bir bölümüne dayalı olarak hazırlanmıştır.

Gerek yönetim gerek eğitim yönetimi alanlarında uzun zamandan beri göz ardı edilen kavramlardan birisi değerlerdir. Bu anlamda eğitim yönetimi alanında değerler ve değerlerin önemi ile ilgili çalışmalara az rastlanmaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri, eğitim yönetimi alanının uzun zamandan beri pozitivist paradigmanın etkisinde olmasıdır. Pozitivist paradigmanın etkisi ile yapılan araştırmalarda genellikle eğitim yönetiminin ya da okul yöneticiliğinin teknik yönüne doğru bir yönelme olmuştur. Değerler öznelliği ifade ettiği ve uygulamalarda yansız olunması gerektiği düşüncelerinden hareketle ihmal edilmiştir. Ancak son yıllarda, pozitivist paradigmaya yönelik eleştirilerin artması ile birlikte bu konuda da değişimler olmaktadır. Çünkü pozitivist paradigmanın gerçeği değerden, teoriyi uygulamadan, rasyonelliği sağduyudan ayrı tutan bakış açısı sorgulanmaya başlamıştır. Bu sorgulama ile birlikte örgütlerin içinde buldukları toplumdan ve kültürden ayrı düşünülmemeyeceğine yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Bu anlamda kültür, değer ve örgütsel değer gibi konuların araştırılmaya başladığı görülmektedir. Türkiye’de de değerler ile ilgili bir takım çalışmalar (Gümüş, 1996; Orhan, 1997; Erçetin, 2000; Yaman, 2001, Erdem, 2003; Yetek, 2003; Sağnak, 2003; 2004; 2005; Akbaba-Altun, 2004; Yılmaz, 2006; Sezgin, 2006a; 2006b) olsa da değerler konusuna gereken önemin verilmediği söylenebilir. Ancak yapılan bu araştırmalarda da pozitivist paradigmanın etkisinin devam ettiği görülmektedir. Çünkü bu çalışmalarda da daha çok nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Ancak nicel araştırma yaklaşımları kullanılmış olsa da değerler konusunun araştırma konusu yapılması önemlidir. Çünkü özellikle örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda buna vurgu yapılmakta ve örgütlerin değerden bağımsız olamayacağı belirtilmektedir. Kültür ve değerler hayata anlamını veren öğeler olarak mutlaka dikkate alınmalı ve yönetime katılmalıdır.

Bu noktada okul yöneticilerinin de okullarını değerlere göre yönetmesi ve okullarını yönetirken gerek bireysel değerleri gerek örgütsel değerleri dikkate alması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin yaşama ve gelişmesinin sadece fiziksel öğeler ile sağlanamayacağı artık genel kabul görmüş bir konudur ve örgütleri kuşatan çevredeki toplumun kültürel özellikleri örgütleri etkilemektedir. Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olarak görülmekte (Hofstede, 1991; Sargut, 1994; Şişman, 1996) ve örgütlerin yaşamını ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilemektedir.

Değerler ve Değerlere Göre Yönetim

Değerler ile ilgili farklı tanımlar yapılmasına, üzerinde tartışmalar yürütülen bir konu olmasına, çeşitli disiplinlerde değer araştırmaları olmasına rağmen (Nicholson, 1991) değer kavramının yeterince açıklığa kavuşturulduğunu söylemek zordur (Dilmaç, 2002).

Williams'a göre (1979) değer kavramı çoğu zaman, ilgiler, zevkler, tercih edilen ya da edilmeyen düşünceler, tercihler, görevler, ahlaki yükümlülükler, arzular, istekler, amaçlar, gereksinimler, hoşlanılmayanlar, cazibeler ve tercih edilen birçok yönelim ile ilgili kullanılmaktadır. Allport'a göre (1968) değerler, benlikle ilişkili olarak algılanan anlamlardır. Değerler, genel olarak bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde belirli durumları tercih etme eğilimidir (Hofstede, 1991). Değerler, bir varlığın ruhsal, toplumsal, ahlaki ya da estetik yönden taşıdığı düşünülen yüksek ya da yararlı niteliklerdir (Oğuzkan, 1993).

Değerler, bireylerin yaşamına yön veren, kural görevi gören, önem dereceleri farklı olan, arzulanan amaçlardır (Schwartz ve Sagie, 2000). Bu anlamda değerler, sadakat, yardımseverlik, hakkaniyet, güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk, bütünlük, yeterlik, tutarlık ve açıklık gibi istenen davranışları ifade eden genel standart ve prensiplerdir (Jones, 1998). Değerler, bireylerin ideal davranış tarzları ya da yaşam amaçları hakkındaki inançları olup, davranışa farklı tarzlarda rehberlik eden çok yönlü standartlardır (Rokeach, 1968; 1973; 1979) ve bir şeyin arzu edilebilir (iyi) ya da edilemez (kötü) olduğu hakkındaki inançtır.

Değerler sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de gelişmektedir (Aydın, 2001). Örgütsel düzeyde değerler, örgüt kültürü fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald ve Gandz, 1991). Değerler, örgütün karakterini belirlemekte, çalışanlara, misyon ve aidiyet duygusu sağlamak (Hoy, Tartet ve Kottkamp, 1991) ve yöneticilerin davranışlarına rehberlik yapmaktadır (Irby, Brown ve Yang, 2006).

Örgütsel düzeyde değerler örgüt üyelerinin farklı durumlar, roller, nesnelere ve insanlar hakkındaki değerlendirmelerdir. Değerler örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır. Değerler örgütü tanımlamakta, amaçlarını belirlemekte ve başarı ölçütlerinin temelini oluşturmaktadır. Bir bakıma değerler, örgütsel kuralları belirleyen, örgüt üyelerinin eylemlerini düzenleyen güçlü paradigmalardır (İpek, 1999).

Bu bağlamda yöneticilerin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altındadır. Ekonomik değerlere güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgularken toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkarmaktadır (Aydın, 2001). Tabii ki yöneticilerin eylemlerini belirleyen tek değişken değerler değildir. Ancak değerler, yöneticilerin eylem ve kararlarının en önemli belirleyicilerinden biridir. Çünkü bireylerin kararlarının, değerlendirmelerinin, seçimlerinin, insanlarla ilişkilerinin, kısaca davranışlarının arka planında değerler vardır.

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

Tüm çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları başkalarıyla paylaşmaya gereksinme duymaktadırlar. Bu, çalışanların bağlanma ve birlik olma gereksinimlerini karşılamak için gerekli görülmektedir. Bağlanma ve birlik olma gereksinimine bağlı olarak çalışanların değerlerine ve diğer özelliklerine duyarlı olunması yani örgütlerin değerlere göre yönetilmesi gerekmektedir.

İnsan değerlerinin yönetimi, örgütlerin değerlendirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Burada eylemi yapan yönetim, değiştirici ise değerlerdir (Fitz-enz, 1990, xiii). Ancak burada kast edilen örgüt çalışanlarının değerlerinin yönetilmesi, değerlerine yön verilmesi ya da bunların değiştirilmeye çalışılması değildir. Burada önemli olan örgütsel değerlerin ve çalışanların bireysel değerlerinin farkında olunması, yönetimde değerlerin dikkate alınması, değerlere karşı duyarlı olunması, çalışanların güdülenmesinde kullanılması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin örgütlerini örgütsel değerlere göre yönetmesidir.

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

Çelik'in de (1997) belirttiği gibi başarılı örgütler değer sistemleri aracılığıyla yönetilmektedir ve bu örgütlerde değer sistemleri yerleşmiştir.

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

Bu anlamda örgütte bireylerin değerleri, onların örgütsel durumları anlamlandırmalarında yardımcı olmakta, eylem ve tutumlarına rehberlik etmektedir. Örgütte kişi-değer uyumu, üyelik zamanında var olan değerlerle, üyeliği ve kıdemi izleyen bireysel değer değişimleri tarafından etkilenmektedir (Balci, 2000). Bundan dolayı değerlere göre yönetime yöneticilerin daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Buna göre bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticileri ilköğretim okullarının örgütsel değerlerini ne kadar hayata geçirebilmektedir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını örgütsel değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını örgütsel değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, mesleki kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre fark var mıdır?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını örgütsel değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, mesleki kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre fark var mıdır?

Yöntem

Bu başlık altında araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada, yöneticilerin okullarını değerlere göre yönetme davranışları hakkında ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerini yansıttığından bu çalışma tarama modeli bir araştırmadır. Bu çalışmada tarama modelinin seçilmesinin nedeni daha fazla örneklem seçilmesi ve genellemeye gitme ihtiyacıdır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki yedi coğrafi bölgedeki (Akdeniz Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi, Ege Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Ege Bölgesi) il merkezlerindeki kamu ilköğretim okullarının yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde, okulların bulunduğu coğrafi bölgeler ve iller olmak üzere iki ölçüt esas alınmıştır. Örneklem oluşturulurken "çok aşamalı örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Birinci aşamada öncelikle evren yedi alt tabakaya (yedi coğrafi bölge) ayrılmıştır. Daha sonra bu bölgelerde bulunan iller, Devlet Planlama Teşkilatı'nın (2004) verilerine göre kalkınma düzeyine göre, "gelişmemiş", "gelişmekte olan" ve "gelişmiş" iller şeklinde kategorilere ayrılmış ve buna göre iller seçilmiştir. İllerin seçilmesinde tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra, farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükler ve % 95 güvenlik düzeyine göre tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosundan yararlanılarak (Anderson, 1990 Akt. Balcı, 2004, 95) araştırma için gerekli olan örneklem belirlenmiştir. Buna göre % 95 güvenlik düzeyine göre araştırma için 400 okul yöneticisi ve 596 öğretmene ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Ancak uygulama sırasında yaşanabilecek kayıplar ve uygulanan ölçeklerden uygun olmayanların olabileceği düşünülerek 406 okul yöneticisi ve 616 öğretmene ulaşılması uygun görülmüştür. Sonuç olarak araştırma kapsamında 407 okul yöneticisi ve 712 öğretmene ulaşılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan "Değerlere Göre Yönetim Ölçeği"nin geliştirilmesi için ilk önce ilköğretim okulları ile ilgili yasal metinler incelenmiş ve daha önceki değer araştırmalarında kullanılmış olan ölçekler taranmıştır. Buradan ilköğretim okullarının örgütsel

yaşamındaki durumlar davranış olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Örnek olarak, “Bu okulda işlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz”, “Kurallar herkese eşit olarak uygulanır”, “Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir”, “İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösterilir”, “Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir”, “Bilimsel esaslar rehber olarak görülür”, “Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir”, “Demokratik bir ortam vardır” ifadeleri verilebilir.

Faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) sonuçlarına göre ölçeğin öğretmen formunun tek faktörlü olduğu görülmüş ve faktör yük değeri .35’in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre başlangıçta 29 maddeden oluşan ölçekte faktör analizi sonrası 25 madde kalmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .36 ile .87 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 40’ını açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .94$ olarak belirlenmiştir. Ölçeğin okul yöneticisi formunun da tek faktörlü olduğu görülmüş ve faktör yük değeri .35’in altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre, öğretmen formunda olduğu gibi başlangıçta 29 maddeden oluşan ölçekte faktör analizi sonrası 25 madde kalmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .37 ile .90 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 39’unu açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .96$ olarak belirlenmiştir.

Ölçekte kullanılan yanıt ölçeği, (1) hiç katılmıyorum, (2) az katılıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum, seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekte bulunan maddelerden birisi ters, diğerleri düz olarak puanlanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verilerinin toplanması sürecinde, Mili Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı’nın (EARGED) Eğitim Araştırmaları Destek Programı’ndan yararlanılmıştır. Ölçeklerin çoğaltılması, okullara ulaştırılması ve geri dönüşlerinin sağlanması EARGED tarafından yapılmıştır.

Araştırmada, kişisel bilgilerin analizinde yüzde ve frekans, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili görüşlerin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

hesaplanmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesinde t-testi kullanılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri arasında; cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde t-testi, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde ise varyans analizi kullanılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri arasında; cinsiyete göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde t-testi, yaşa, eğitim durumuna, kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde ise varyans analizi kullanılmıştır. Manidarlık testlerinde $\alpha = .05$ düzeyi esas alınmıştır. Analizler SPSS programında yapılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmada, elde edilen veriler üzerinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri ve bu görüşlerin bazı değişkenlere göre değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, değerlere göre yönetim ölçeğinin tümüne ilişkin, diğer bir ifadeyle 25 ifade ya da maddeye ilişkin görüşleri toplamını gösteren betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

TABLO 1

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşleri

Değer Yönetimi	n	En Düşük	En Yüksek	Toplam	\bar{X}	S
Okul Yöneticisi Görüşleri	402	34.00	125.00	45550.62	113.31	.49

Tablo 1’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değerlere göre yönetim ölçeği ile ilgili ortalama puanı 125 puan üzerinden 113.31 (5 üzerinden 4.53), standart sapma ise .49’dur. Okul yöneticilerinin ortalama puanı olan 113.31, 100 puan üzerinden 90.64 anlamına gelmektedir. Bu puan ölçekte yer alan yanıt ölçeğine oranlandığında

“tamamen katılıyorum” yanıtına daha yakın olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin kendileri ile ilgili olarak yüksek düzeyde olumlu görüş belirttikleri ve değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşündükleri görülmektedir. Bu görüşün daha ayrıntılı bir şekilde görülebilmesi için ölçekte yer alan maddelere ilişkin ortalamaların belirlenmesinde yarar görülmektedir. Bu amaçla yapılmış olan analiz sonuçlarına Tablo 2’de yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin Tablo 2’de yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, okul yöneticilerinin tabloda yer alan maddelerden birine “orta derecede”, altısına “çok” katıldıkları, kalan 18 maddeye ise “tamamen katıldıkları” görülmektedir. Okul yöneticilerinin en yüksek katılım gösterdikleri ilk beş madde sırası ile şunlardır: “İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm (Madde 11, $\bar{X} = 4.85$)”, “Verilen sözlere sadık kalınmasına önem veririm (Madde 18, $\bar{X} = 4.77$)”, “Çalışanlar arasında uyumun gerektiğini düşünürüm (Madde 22, $\bar{X} = 4.77$)”, “Demokratik bir ortam hazırlamaya çalışırım (Madde 8, $\bar{X} = 4.73$)” ve “Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranırım (Madde 9, $\bar{X} = 4.73$)”.

Tablo 2’deki maddelerden, okul yöneticilerinin en az katılım gösterdikleri maddelerin katılma derecesi bile; “orta derecede katılıyorum” ve “çok katılıyorum”a yakındır. Diğer maddelerin tamamına “tamamen katılıyorum” yanıtına yakın yanıtlar verilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın olarak yanıt verdikleri madde “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım (Madde 15, $\bar{X} = 3.32$)” maddesidir. Okul yöneticilerin ölçme aracında yer alan maddeler içerisinde en düşük katılımı bu maddeye göstermişlerdir. Ancak yine de bu maddenin ortalaması çok düşük değildir. Buna göre okul yöneticilerinin, bireylere sahip oldukları konuma göre davrandıkları yönünde görüş belirttikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin bu maddelere verdikleri yanıtların ortalaması “çok katılıyorum” yanıtına daha yakındır. “İş, işlem ve eylemlerimde dini referans almam (Madde 14, $\bar{X} = 4.09$)”, “İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösteririm (Madde 4, $\bar{X} = 4.21$)”, “Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösteririm (Madde 3, $\bar{X} = 4.25$)”, “Verdiğim kararlarda duygusal davranmam (Madde 20, $\bar{X} = 4.26$)”.

TABLO 2

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Dağılım

Maddeler	n	\bar{X}	S	Sıra
1. İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm	402	4,85	,51	1
2. Verilen sözlere sadık kalınmasına önem veririm	401	4,77	,53	2
3. Çalışanlar arasında uyumun gerektiğini düşünürüm	401	4,77	,52	3
4. Demokratik bir ortam hazırlamaya çalışırım	402	4,73	,57	4
5. Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranırım	402	4,73	,56	5
6. Kuralları herkese eşit olarak uygulayım	402	4,72	,59	6
7. Her türlü çalışmamı başarılı bir şekilde tamamlamaya özen gösteririm	402	4,70	,58	7
8. Çok çalışanları topluluk önünde takdir ederim	401	4,69	,59	8
9. Kaynakları etkili ve verimli kullanmaya çalışırım	402	4,69	,55	9
10. Bilimsel esasları rehber olarak görürüm	401	4,67	,61	10
11. Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem veririm	402	4,65	,63	11
12. İşlerimi zevk alarak yaparım	402	4,64	,66	12
13. Meslektaşlarımla işbirliği yapmaya özen gösteririm	402	4,63	,61	13
14. Arkadaş ve iş grubunda sorumluluk almaktan kaçınmam	399	4,63	,66	14
15. Zor durumda olan kişilere yardım ederim	402	4,60	,67	15
16. Okul için gerektiği zaman özel zamanlarımdan fedakârlık ederim	402	4,57	,79	16
17. Diğer insanlara iyilik yapmaya çalışırım	402	4,54	,80	17
18. Kişilerin oto kontrolünü sağlaması gerekir	402	4,46	,83	18
19. İşleri gizli kapaklı yapmam	400	4,39	1,14	19
20. Yaptığım işlerde önce iç huzurumu düşünürüm	402	4,29	,91	20
21. Verdiğim kararlarda duygusal davranmam	402	4,26	,86	21
22. Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösteririm	402	4,25	,94	22
23. İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösteririm	398	4,21	,94	23
24. İş, işlem ve eylemlerimde dini referans almam	397	4,09	1,32	24
25. Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım	395	3,32	1,58	25
Toplam	402	112,72	,49	

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetim durumları ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri arasında *cinsiyete* [$t_{(400)}=1.30$, $p > .05$], *yaşa* [$F_{(2-383)}=2.30$, $p > .05$], *eğitim durumuna* [$t_{(344)}=0.52$, $p > .05$], *mesleki kıdeme* [$F_{(2-393)}=1.99$, $p > .05$] ve *görev yapılan bölgeye* [$F_{(6-395)}=1.64$, $p < .05$] göre anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre

araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin bu konu ile ilgili görüşleri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre değişmemektedir ya da bu değişkenlerden etkilenmemektedir.

Tablo 3'te okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, değerlere göre yönetim ölçeğinin tümüne ilişkin, diğer bir ifadeyle 25 ifade ya da maddeye ilişkin görüşleri toplamını gösteren betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

TABLO 3
İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşleri

Değer Yönetimi	n	En Düşük	En Yüksek	Toplam	\bar{X}	S
Öğretmen Görüşleri	703	8.00	125.00	69224.41	98.47	.75

Tablo 3'te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlere göre yönetim ölçeği ile ilgili ortalama puanı 125 puan üzerinden 98.47 (5 üzerinden 3.93), standart sapma ise .75'tir. Öğretmenlerin ortalama puanı olan 98.47, 100 puan üzerinden 78.62 anlamına gelmektedir. Bu puan ölçekte yer alan yanıt ölçeğine oranlandığında "çok katılıyorum" yanıtına daha yakın olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinden daha düşük bir düzeyde görüş belirttikleri ve okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları "çok" yerine getirdiklerini düşündükleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri karşılaştırıldığında okul yöneticilerinin daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticileri değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları "tamamen" yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler bu davranışların "çok" derecesinde yerine getirildiğini düşünmektedir. Buna göre okul yöneticileri değerlere göre yönetim ile ilgili davranışları tam olarak yerine getirdiklerini düşünmektedir. Ancak öğretmenler bir takım eksiklikler olduğunu düşünmektedir. Bu görüşün daha ayrıntılı bir şekilde görülebilmesi için ölçekte yer alan maddelere ilişkin ortalamaların belirlenmesinde yarar görülmektedir. Bu amaçla yapılmış olan analiz sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir.

TABLO 4

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlere Göre Yönetim Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Dağılım

Maddeler	n	\bar{X}	S	Sıra
1. İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz	701	4,33	1,12	1
2. İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz	692	4,29	1,09	2
3. Zor durumda olan kişilere yardım edilir	700	4,19	1,03	3
4. Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür	699	4,18	,98	4
5. İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir	698	4,18	1,08	5
6. Kaynaklar etkili ve verimli kullanılmaya çalışılır	699	4,11	1,00	6
7. Her türlü çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanmasına özen gösterilir	701	4,09	1,03	7
8. Bilimsel esaslar rehber olarak görülür	700	4,08	1,07	8
9. Kurallar herkese eşit olarak uygulanır	699	4,05	1,18	9
10. Çalışanlar, okul için gerektiği zaman özel zamanlarından fedakârlık ederler	699	4,01	1,08	10
11. Diğer insanlara iyilik yapmak erdem olarak görülür	694	4,01	1,06	11
12. Verilen sözlere sadık kalınmasına önem verilir	695	4,01	1,14	12
13. Arkadaş ve iş grubunda sorumluluktan kaçınılmaz	695	3,98	1,09	13
14. Bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine önem verilir	696	3,96	1,09	14
15. Yapılan işler zevk alınarak yapılır	701	3,94	1,11	15
16. Demokratik bir ortam vardır	701	3,90	1,15	16
17. Kişilerin oto kontrolünü sağlaması önemsenir	694	3,90	1,01	17
18. İşlerin bağlılıkla yapılmasına özen gösterilir	699	3,90	1,03	18
19. Meslektaşlarla işbirliği özendirilir	699	3,89	1,12	19
20. Bireylerin bağımsız çalışmayı tercih etmelerine saygı gösterilir	698	3,88	1,08	20
21. Verilen kararlarda duygusal davranılmaz	696	3,84	1,09	21
22. Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür	697	3,82	1,17	22
23. Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır	698	3,78	1,21	23
24. Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir	695	3,62	1,30	24
25. Bireylere sahip oldukları konuma göre davranılır	693	2,97	1,44	25
Toplam	701	98,28	.75	

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin Tablo 4'te yer alan maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, öğretmenlerin yukarıda yer alan maddelerden birine “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın olduğu, kalan 24 maddenin ise “çok katılıyorum” yanıtına yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler sırası ile şunlardır: “İşlerin gizli kapaklı

yapılması hoş karşılanmaz (Madde 1, $\bar{X} = 4.33$), “İş, işlem ve eylemlerde din referans alınmaz (Madde 14, $\bar{X} = 4.29$)”, “Zor durumda olan kişilere yardım edilir (Madde 24, $\bar{X} = 4.19$)”, “Çalışanlar arasında uyumun gerektiği düşünülür (Madde 22, $\bar{X} = 4.18$)”, “İnsanlara insan oldukları için saygı gösterilir (Madde 11, $\bar{X} = 4.18$)”.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler karşılaştırıldığında iki grubun görüşleri arasındaki farklılık ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticileri en yüksek katılımı “İnsanlara insan oldukları için saygı gösteririm” maddesine göstermekte ve bu maddeye “tamamen katılıyorum” yanıtı vermektedir. Öğretmenlerin bu maddeye katılım oranı beşinci sırada yer almaktadır ve katılım olarak karşılığının “çok katılıyorum” yanıtına yakın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri madde ise “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz” maddesidir. Öğretmenler bu maddeye “çok katılıyorum” yanıtına yakın bir oranda yanıt vermişlerdir. Okul yöneticilerinde ise bu maddeye 19. sırada katılım gösterilmiştir ve okul yöneticilerinin katılma düzeyi de “çok katılıyorum” yanıtına yakındır. Ancak ortalamalar arasında ve sıralamada farklılıklar olmasında rağmen her iki grup da bu maddeye “çok katılıyorum” yanıtına yakın yanıtlar vermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en düşük katılım gösterdikleri maddeler sırası ile şunlardır: “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım (Madde 15, $\bar{X} = 2.97$)”, “Çok çalışanlar topluluk önünde takdir edilir (Madde 7, $\bar{X} = 3.62$)”, “Yarar ve hizmetlerin dağılımında eşit davranılır (Madde 9, $\bar{X} = 3.78$)”, “Yapılan işlerde önce iç huzur düşünülür (Madde 17, $\bar{X} = 3.82$)”, “Verilen kararlarda duygusal davranılmaz (Madde 20, $\bar{X} = 3.84$)”.

Yukarıda yer alan bulgulardan, çok çalışanların topluluk önünde takdir edilmesi maddesine gösterilen katılımın düşük olması ilginç ve irdelenmesi gereken bir bulgudur. Öğretmenler çok çalışanların ya da başarılı olanların az takdir edildiğini düşünmektedir. Ancak, çalışanların yaptıkları başarılı çalışmalardan ya da okula olan katkılarından dolayı topluluk önünde takdir edilmeleri gerekmektedir. Kalite geliştirme çalışmalarında da takdir etme, çalışanları teşvik etme, etkin katılımı sağlama örgütte pozitif bir değişim yaşanması açısından önemlidir. Çalışanların yaptıkları çalışmalardan dolayı takdir edilmeleri, yaptıkları işin değerli görüldüğü, farkında olunduğu ve güven duyulduğu mesajının verilmesi açısından da önemlidir. Ayrıca takdir

edilme, çalışanlar için önemli bir güdülenme ögesidir. Bu anlamda takdir etme, eğitim örgütlerinin temel yapı taşlarından birisi haline getirilmelidir. Çünkü eğitim örgütleri toplumların geleceğini şekillendiren kurumlardır. Bu anlamda gelecekte de toplumda takdir duygusu düşük olabilmektedir.

Yılmaz'ın (2006) araştırmasında okul yöneticisi ve öğretmenlerin bağlılığı son sıralara koydukları görülmektedir. Bağlılığı etkileyen önemli öğelerden birisi de ödüller (İnce ve Gül, 2005) dolayısı ile de takdir edilme duygusudur. Bir örgütte çalışanlar için başarıların nasıl ödüllendirildiği ve takdir edildiği önemlidir. Çünkü yöneticilerin ödüllerin ve takdirlerin dağıtımında gösterdikleri adalet ve özen çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005). Bu anlamda ilköğretim okullarında takdir edilmenin yaşanmadığını düşünen öğretmenlerin bağlılık değerlerinin düşük olması da anlaşılabilir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin en düşük katılım gösterdikleri madde “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım (Madde 15)” maddesidir. Bu madde ile ilgili olarak öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X} = 2.97$) ve okul yöneticilerinin ortalaması ($\bar{X} = 3.32$) “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakındır. Görüldüğü gibi iki grup da bu madde ile ilgili olarak “orta derecede katılıyorum” yanıtına yakın yanıtlar vermiştir. Buna göre bu maddede yer alan davranışın bazen yapıldığı bazen yapılmadığı sonucu çıkarılabilir. Yani okul yöneticilerinin ara sıra da olsa, bireylere sahip oldukları konuma göre davrandıkları sonucu çıkarılabilir. Burada önemli olan, bireylerin sahip oldukları konumun onlara ayrıcalık sağlamaması gereğidir. Bireylere, sahip oldukları konuma göre ayrıcalıklı davranılması, örgüt içinde ve örgüt dışında örgüte olan güveni etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgütlerinde adalete ilişkin algıları olumsuz olan çalışanlar bunu bireylere ya da gruplara bağlamamakta, örgütün tamamına ilişkin olumsuz bir tutum sergilemektedir.

İfadelere verilen yanıtlardaki ortalama, sıralama ya da katılma düzeyi farklılıkları bulunmuştur. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacı ile değer yönetimi ile ilgili görüşlerin göreve göre t testi analizi yapılmış ve analiz ile ilgili rakamlara aşağıda yer alan Tablo 5'te yer verilmiştir.

TABLO 5

Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarını Değerlere Göre Yönetmesi İle İlgili Görüşlerinin Göreve Göre t Testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Öğretmen	703	98.47	20.16	1103	15.64	.000
Okul Yöneticisi	402	113.31	11.38			

İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(1103)}=15.64$, $p < .05$]. Okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumu ile ilgili görüşleri ($\bar{X} = 113.31$, 5 üzerinden 4.53) öğretmenlere ($\bar{X} = 98.47$, 5 üzerinden 3.93) göre daha olumludur. Okul yöneticilerinin kendileri ile ilgili bir konuda olumlu görüşler belirtmeleri doğal karşılanabilir. Ancak burada öğretmenler de aynı yönde görüş belirtmiş olsalardı daha anlamlı olurdu. Öğretmenler okul yöneticileri ile aynı yönde düşünmekte ya da farklı düşünmektedir.

Burada ilköğretim okulu yöneticileri ile öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmasının nedeni, iki grup arasındaki beklenti düzeyinin farklı olması olabilir. Buna göre öğretmenlerin bu konu ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğu ya da okul yöneticilerinin daha az yerine getirmesi olabilir. Çünkü ortalamalar dikkate alındığında öğretmenlerin ortalamasının okul yöneticilerinin ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ortalaması yanıt ölçeğinde “çok katılıyorum” yanıtına denk gelirken okul yöneticilerinin ortalaması “tamamen katılıyorum” yanıtına denk gelmektedir. Okul yöneticileri değerlere göre yönetim ile ilgili etkinlikleri tam olarak yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler bu konuda bazı eksiklikler olduğunu düşünmektedir. Çünkü öğretmenlerin ortalaması “çok katılıyorum” yanıtına denk gelmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu konu ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacı ile yapılan analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında *cinsiyete*

[$t_{(701)}=0.84$, $p > .05$] ve *eğitim durumuna* [$F_{(3-699)}=1.93$, $p > .05$] göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin görüşleri *yaşa* [$F_{(3-698)}=2.86$, $p < .05$] göre anlamlı bir farklılık vardır. Scheffe testinin sonuçlarına göre, 31–40 yaş grubunda bulunan öğretmenler ile 41–50 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin görüşleri arasında fark bulunmuştur. 31–40 yaş grubunda ($\bar{X} = 96.09$, 5 üzerinden 3.84) bulunan öğretmenlerin görüşleri ortalamasının diğer gruplara (21–30 yaş grubu $\bar{X} = 98.18$, 5 üzerinden 3.92, 51–60 yaş grubu $\bar{X} = 97.40$, 5 üzerinden 3.89) göre en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. 41–50 yaş grubunda ($\bar{X} = 101.15$, 5 üzerinden 4.04) bulunan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerinin ise diğer gruplara (21–30 yaş grubu $\bar{X} = 98.18$, 51–60 yaş grubu $\bar{X} = 97.40$) göre en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yani elde edilen sonuçlara göre 31–40 yaş grubu en düşük ortalamaya, 41–50 yaş grubu ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu için iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu konu ile ilgili olarak, 31-40 yaş grubunda bulunan öğretmenler daha yüksek, 41-50 yaş grubunda bulunan öğretmenler ise daha düşük bir beklenti içinde olabilirler. Beklentinin düzeyi olumlu ya da olumsuz algılamının düzeyini de belirleyeceğinden bu tip bir farklılığa yol açmış olabilir.

Öğretmenlerin görüşleri *mesleki kıdeme* [$F_{(5-697)}=2.34$, $p < .05$] göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dunnett C testinin sonuçlarına göre, 6–10 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar ile 16–20 yıl mesleki kıdem grubunda bulunanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. *6–10 yıl* mesleki kıdem grubunda ($\bar{X} = 95.27$, 5 üzerinden 3.81) bulunan öğretmenlerin görüşleri ortalamasının diğer gruplara (*1–5 yıl* mesleki kıdem grubu $\bar{X} = 96.31$, 5 üzerinden 3.85, *11–15 yıl* mesleki kıdem grubu $\bar{X} = 98.25$, 5 üzerinden 3.93, *21–25 yıl* mesleki kıdem grubu $\bar{X} = 98.05$, 5 üzerinden 3.92, *26 ve daha fazla yıl* mesleki kıdem grubu $\bar{X} = 100.80$, 5 üzerinden 4.03) göre en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. *16–20 yıl* mesleki kıdem grubunda ($\bar{X} = 102.95$, 5 üzerinden 4.11) bulunan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerinin ise diğer gruplara göre en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yani sonuç olarak 6–10 yıl mesleki kıdem grubunun ortalamasının en düşük, 16–20 yıl mesleki kıdem grubunun ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkeninde olduğu gibi kıdem artması da olumlu görüşe yol açmaktadır. Yaş grupları

ile kıdem grupları karşılaştırıldığında benzer dönemlere denk geldiği görülmektedir. Bu anlamda bu iki bulgu tutarlıdır denilebilir.

Öğretmenlerin görüşleri *görev yapılan bölgeye* [$F_{(6-696)}=2.44, p < .05$] göre anlamlı bir farklılık vardır. Dunnett C testinin sonuçlarına göre, Doğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 107.02, 5$ üzerinden 4.28) bulunan öğretmenlerin görüşleri ile Akdeniz Bölgesinde ($\bar{X} = 96.02, 5$ üzerinden 3.84) bulunan öğretmenlerin, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 93.35, 5$ üzerinden 3.73) bulunan öğretmenlerin ve İç Anadolu Bölgesinde ($\bar{X} = 98.07, 5$ üzerinden 3.92) bulunan öğretmenlerin görüşleri ile arasında fark bulunmuştur. Burada Doğu Anadolu Bölgesi ($\bar{X} = 107.02, 5$ üzerinden 4.28) en yüksek ortalamaya, Akdeniz Bölgesi ise en düşük ($\bar{X} = 96.02, 5$ üzerinden 3.84) ortalamaya sahip bölgelerdir. Doğu Anadolu bölgesi ile fark çıkan diğer iki bölge de yine en düşük ortalamaya sahip bölgeler arasındadır.

Yukarıda da görüldüğü gibi fark çıkan bölgeler olan Akdeniz Bölgesi-Doğu Anadolu Bölgesi, Güney Doğu Anadolu Bölgesi- Doğu Anadolu Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi- Doğu Anadolu Bölgesi arasında Akdeniz Bölgesi en düşük ortalamaya sahiptir ($\bar{X} = 96.02$). Doğu Anadolu Bölgesi ise en yüksek ortalamaya ($\bar{X} = 107.02$) sahiptir. Doğu Anadolu Bölgesi ile aralarında fark çıkan diğer bölgeler ise en düşük ortalamaya sahip diğer bölgelerdir. Marmara Bölgesi de düşük bir ortalamaya sahip olmasına rağmen Doğu Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi'nin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur. Buna göre, öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet ve eğitim durumundan etkilenmediği ancak yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölge değişkenlerinden etkilenmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin, okulları değerlere göre yönetmesi okulların amaçlarına ulaşmasında değerlerden yararlanılması, çalışanların çabalarına değer verilmesi, çalışanların değerlerinin ve örgütsel değerlerin yönetime katılması gibi açılardan önem taşımaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticileri, öğretmenlerden daha olumlu görüşlere sahiptir. Okul yöneticileri bu davranışları “tamamen” yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler “çok” yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri kendileri ile ilgili olarak yüksek düzeyde

olumlu görüş belirtirken öğretmenler daha düşük düzeyde olumlu görüş belirtmişlerdir. Ancak öğretmenlerin bu konu ile ilgili görüşleri de çok olumsuz değildir. Buna göre okul yöneticilerinin, okullarını yönetirken okullarını tam olarak değerlere göre yönetmedikleri ancak bu konuda çok da kötü durumda olmadıkları söylenebilir. Ancak elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin bu konuya daha duyarlı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddenin “İşlerin gizli kapaklı yapılması hoş karşılanmaz”, en düşük katılım gösterilen maddenin de “Bireylere sahip oldukları konuma göre davranırım” maddeleri olduğu göz önüne alındığında, ilköğretim okullarında işlerin gizli kapaklı yapılmasından hoşlanılmadığı ve bunun yapılmadığı ancak az da olsa bireylere sahip oldukları konuma göre davranıldığı söylenebilir. Ancak bireylere sahip oldukları konuma göre davranılması, orta düzeyde çıkmıştır. Buna göre bazen, bireylere sahip oldukları konuma göre davranıldığı söylenebilir. Burada vurgulanması gereken önemli sonuçlardan birisi de, öğretmenlerin, çok çalışanların topluluk önünde takdir edilmediğini düşünmesidir. Toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilebilecek olan, çalışanın, iyinin, başarılının takdir edilmesi yerine genellikle iyi ama diye başladıktan sonra her türlü olumsuzluğun sıralandığı cümleler tercih edilmektedir. Ayrıca Türk toplumunda, başarıların ödüllendirilmesinden de kaçınılmaktadır. Bu durum bireylerde ya da çalışanlarda bir takım olumsuz tutumların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda, Yılmaz'ın (2006) araştırmasından elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin ve yöneticilerin bağlılık değerine son sıralarda yer vermeleri de anlamlıdır.

Okul yöneticileri ile öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri maddeler ile ilgili görüşleri arasında fark vardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında göreve göre anlamlı bir fark vardır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre fark yoktur. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete ve eğitim durumuna göre fark yoktur, ancak yaşa, mesleki kıdeme ve görev yapılan bölgeye göre fark vardır.

Kürşad Yılmaz

Buna göre, okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik değerlere göre yönetim hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi gerektiği, değerlerle, örgüt kültürü, örgüt iklimi, demokratik tutum, iş doyumunu, yönetsel kararlar, işle ilgili diğer algı ve davranışların ilişkisi ile ilgili araştırmalar yapılması, değerler ile ilgili olarak nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı araştırmalar tasarlanması, bu tip değer araştırmalarının ortaöğretim, yükseköğretim düzeylerinde de yapılması ve değer araştırmalarının, sisteme öğretmen yetiştiren eğitim fakültelerinde de yapılması ve eğitim fakülteleri ile okulların karşılaştırılması gerektiği önerilebilir.

Summary

Allport (1968) states that values are senses perceived, concerning the self. Values are general tendencies of preferences displayed by people in certain situations in human relations (Hofstede, 1991). These are desired goals that shape people's lives, functioning as rules with different levels of significance (Schwartz and Sagie, 2000). Values are beliefs of people about ideal behaviors or goals in life and also multiple standards that guide behavior in various ways (Rokeach, 1968; 1973; 1979). They are beliefs about desirability or undesirability of things (if things are good or bad). Values develop not only at an individual level but also at an organizational level (Aydın, 2001). They determine organizational character and provide employees with missions and a feeling of commitment (Hoy, Tartet and Kottkamp, 1991) and guide administrative behavior (Irby, Brown and Yang, 2006). According to Law, Walker and Dimmock (2003) and to the findings from the latest studies, values play an important role in solving administrative problems and decision making processes. They are phenomena in a group of people, which make them stick together just like magnets and line them up. They are components that urge people work together to attain common goals and bring them together (Blanchard and O'Connor, 1998). All employees need sharing the same cultural values and norms with other people. This is essential to meet employees' commitment and unification needs. In this sense, it is necessary to be sensitive to employees' values and other features, which are to administer organizations by values, regarding their commitment and unification needs.

Management by values or based on values is a kind of administrative strategy that urge employees to unite around common values and display behaviors based on values. In this strategy, values are the most crucial factors that might create a shared spirit in an organization. The very basic assumption underlying management by values is that people are seen as creatures that behave according to values rather than beings acting rationally. This attitude is not completely illogical; it also accepts that people may display rational and irrational behavior (Çelik, 2000). In this sense, value administration has rebutted the consumption that assumed everything could be numerical and gained value depending on measurability.

In this sense, values of individuals in an organization help them explain organizational situations and guide their activities and attitudes. The accordance between values and people in an organization is influenced by values available at the time of membership and also by changes of

Kürşad Yılmaz

individual values followed by membership and seniority (Balci, 2000). Therefore, it is necessary for administrator to attach much more importance to management by values.

Activities like value awareness, their consideration and sensitivity are complementary in employees' motivation and development in order to increase organizational performance. Management by values means employees' motivation, skill development, support of synergy and innovations to maximize the whole organizational performance.

Within this context, the purpose of this study was to determine opinions of elementary school administrators and teachers on management by values in schools.

Method

The population of the present survey included administrators and teachers at public elementary schools in city centers in Turkey. In the scope of the study 407 administrators and 712 teachers were contacted. In order to develop "Management by values Scale", which was used to gather data for the study, legal texts on elementary schools were examined first and then scales used in previous value research were surveyed. Factor loading values of the items given in teachers' form of "Management by values Scale" ranged from .36 to .87 ($\alpha = .94$), whereas those of the items given in school administrators ranged from .37 to .90 ($\alpha = .96$). For the study percentage, frequency, arithmetic mean, standard deviation, t-test and analyses of variance were used.

Findings and Discussion

When the average score of the school administrators was evaluated according to the answer scale, it was seen that it is closer to "I completely agree" option, whereas the average score of the teachers according to the answer scale included in the scale was close to "I mostly agree" option.

There were differences of opinion between the items where the school administrators and the teachers agreed most. There was a significant difference between opinions of the elementary school administrators and the teachers on management by values, according to position. There was no difference between opinions of the school administrators on management by values according to gender, age, educational background, seniority and region of employment. There was no difference between opinions of the teachers on management by values according to gender and educational

background, whereas a significant difference was found according to age, seniority and region of employment.

Management by values is essential to attain school goals, to benefit from values, to appreciate employees' efforts and to include employees' values and organizational values in administration. According to the results obtained, when management by values was taken into account, the administrators had more positive opinions than the teachers. They thought that they "completely" displayed such behaviors, whereas the teachers said that the administrators did so "too" often. The administrators made more positive comments than the teachers on themselves. However, the teachers did not have too negative opinions on that matter. Thus, we can say that administrators do not administer their schools by values completely, but they are not quite bad at management by values. However, the results obtained show that school administrators must be more sensitive about that issue, since employees who think their values are known and appreciated become more successful at work place. Regarding the fact that the items to which the teachers included in the study agreed most and least are as the following respectively: "Undercover activities are not assented" and "I treat individuals according to their current position", we can say that in elementary schools undercover activities are not tolerated and never occur, and also individuals are seldom treated according to their position. However, the latter was observed at an intermediate level. Therefore, it can be said that individuals are occasionally treated according to their current position. One of the important results to be emphasized here is the teachers thought that those who worked hard were not publicly appreciated. They preferred a run of negative statements after circling the "generally good" option for appreciation of the hard working, the good and the successful and they saw it as a social ill. In fact, Turkish society avoids awarding those who are successful. It may cause individuals or employees to have negative attitudes. In this context, according to the results obtained from Yılmaz's (2006) research, it is significant that teachers and administrators attach commitment the least importance.

There were differences of opinion between the items where the school administrators and the teachers agreed most there was a significant difference between opinions of the administrators and the teachers on administration by value, according to position.

Opinions of the school administrators on management by values did not differ according to gender, age, educational background, seniority and region of employment. There was no significant difference between

opinions of the teachers on management by values, according to gender and educational background, whereas there was a significant one according to age, occupational seniority and region of employment.

As a result, we may suggest:

- Having in-service training programmes on management by values for teachers and administrators,
- Doing research on organizational culture, organizational climate, democratic attitude, job satisfaction, administrative decisions, relations between other occupational perceptions and behaviors,
- Designing value research where quantitative and qualitative study methods are used,
- Applying such value research at secondary school level and higher education level, and conducting studies at faculties of education where future teachers are taught.
- Comparing faculties of education and schools.

Kaynaklar / References

- Akbaba-Altun, S. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin iş değerleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiriler Kitabı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya. 06–09 Temmuz 2004.
- Allport, G. W. (1968). *A person in psychology*. Boston: Beacon Press.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetişel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A.
- Blanchard, K. ve O'Connor, M. (1998). *Değerlerle yönetim*. (Çev: K. Ay). İstanbul: Epsilon.
- Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2004). Ekonomik ve Sosyal Göstergeler. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr/esg.asp>. İndirme Tarihi: 21.12.2005.

- Dilmaç, B. (2002). *İnsanca değerler eğitimi*. Ankara: Nobel.
- Erçetin, Ş. (2000). İlköğretim okulları hangi değerlerle yönetiliyor?. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 31-43.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (4), 55-72.
- Fitz-enz, J. (1990). *Human value management: the value-adding human resource management strategy for the 1990s*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Gümüş, M. (1996). Örgütsel değerler sistemi, işletme başarısının temelleri ve etik yönetim kararları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: Harper Collins Business.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / Healthy schools*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Institute of Value Management (2001). Value Management. <http://www.ivm.org.uk>. İndirme Tarihi: 20.02.2004.
- Irby, B., Brown, G. ve Yang, L. L. (2006). Values of organizations and leadership. (Edt: F. W. English). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. California: SAGE.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Jones, G. R. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-547.
- Kamer, M. (2000). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Law, L. Y. S., Walker, A. ve Dimmock, C. (2003). The influence of principals' values on their perception and management of school problems. *Journal of Educational Administration*, 41 (5), 498-523.
- McDonald, P. ve Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30 (2), 217-236.

- Nicholson, J. D. (1991). The Relationships Between Cultural Values, Work Beliefs, And Attitudes Towards Socioeconomic Issues: A Cross-Cultural Study. *Unpublished Doctorate Dissertation*. The Florida State University College Of Business, Department of Management.
- Oğuzkan, F. (1993). *Eğitim terimleri sözlüğü*. Ankara: Emel.
- Orhan, K. (1997). İş doyumu ve değerler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of the human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). From individual to institutional values: with special reference to the values of science. (Edt: M. Rokeach). *Understanding human values*. New York: The Free Press.
- Sağnak, M. (2003). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde değerler yönünden birey-örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (37), 72–95.
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30, (136), 31–38.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: V Yayınları.
- Sayles, L. R. (1981). *Leadership: what effective managers really do... and how they do it*. USA: McGraw-Hill.
- Schwartz, S. ve Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31 (4), 465–497.
- Sezgin, F. (2006a). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2006b). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12 (48), 557–583.
- Şişman, M. (1996). Yönetim kuramı ve kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (2), 295–308.

- Williams, M. R. (1979). Change and stability in values and value systems: a sociological perspective. (Edt: M. Rokeach). *Understanding human values*. New York: The Free Press.
- Yaman, M. (2001) Kişilerin değerleri ile birlikte çalışmayı tercih ettikleri kişilerin özellikleri arasındaki ilişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yetek, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin demokratik değerlere sahip olma düzeyi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

İletişim/Address:

Dr. Kürşad YILMAZ
Dumlupınar Üniversitesi
Eğitim Fakültesi/KÜTAHYA
e-mail: kursadyilmaz@gmail.com

Alındığı tarih/Received: 27.01.2007

Düzeltilme/Revision: 25.05.2007

Kabul/Approved: 10.11.2007