

Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değerlerinin Okul Toplumuna Yansımalarına İlişkin Fenomenolojik Bir Araştırma* **

A Phenomenological Study on Reflections of School Principals' Organizational Values on School Society

Hande ÇELİK¹, Didem KOŞAR²

¹Balikesir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, handecelik@balikesir.edu.tr

²Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi Anabilim Dalı, didemkosar@gazi.edu.tr

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 09.02.2024

Yayına Kabul Tarihi: 18.04.2024

ÖZ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin örgütsel değerlerini belirleyerek bu değerlerin okul toplumunda yer alan öğretmen ve öğrenciler tarafından nasıl anlandırdıkları ortaya çıkarmaktır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi ve fenomenoloji deseni seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Balikesir ilindeki ortaöğretim okullarındaki 15 okul yöneticisi, 20 öğretmen ve 8 öğrenciden oluşmaktadır. Görüşmeler yoluyla elde edilen veriler içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin "birey odaklı", "ilişki odaklı", "yönetim odaklı" ve "gelişim odaklı" olarak dört alt tema altında toplanan 30 örgütsel değeri ifade ettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre 39 ve öğrencilerin görüşlerine göre 16 örgütsel değer ortaya çıkmıştır. Örgütsel değerler öğretmenlere göre "okul müdürlerine atfedilen değerler", "okul ikliminde somutlaşan değerler" ve "okuldaki yitik değerler" olarak; öğrencilerin görüşlerine göre ise "ilişkisel değerler", "bireysel değerler" ve "yapısal değerler" olarak üçer alt temadan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul toplumu tarafından algılanan örgütsel değerlerin okul ikliminde ve okul kültürünün oluşturulmasında belirgin bir etkisi olduğu söylenebilir. Öğrenciler, öğretmenler ve okul müdürlerinin örgütsel değerleri arasında ortaya çıkan ortaklaşmalar ve

***Alıntılama:** Çelik, H. ve Koşar, D. (2024). Okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin okul toplumuna yansımalarına ilişkin fenomenolojik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(2), 1145-1179.

**Bu makale, birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

farklılıklar, okul yöneticileri için örgütsel değerlerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda yol gösterici olabilir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel değer, Okuldaki örgütsel değerler, Eğitim yönetiminde değerler, Okul toplumu

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the organizational values of school principals and to reveal how these values are perceived by teachers and students in the school society. Utilizing a qualitative method and phenomenological design, the research included 15 principals, 20 teachers, and eight students from high schools in Balıkesir during the 2021-2022 academic year. Data from interviews were analyzed through content analysis, revealing 30 organizational values identified by principals under four sub-themes: "individual-oriented", "relationship-oriented", "administration-oriented", and "improvement-oriented". Based on teachers' perceptions, 39 organizational values and based on students' perceptions, 16 organizational values were identified. According to teachers, organizational values consist of three sub-themes: "values attributed to school principals", "values embodied in school climate" and "lost values at school"; and according to students' views, these sub-themes are "relational values", "individual values" and "structural values". From the research results, it can be said that the organizational values perceived by the school society have a significant role in school climate and the building of school culture. The commonalities and divergences between the organizational values of students, teachers and school principals can be guiding for school principals in developing and sustaining organizational values.

Keywords: Organizational value, Organizational values at school, Values in educational administration, School society

GİRİŞ

Değerlerin hem bireysel hem de örgütsel davranışların temelindeki olgular olduğu kabul edilmektedir. Değer, bir bireyin ya da bir grubun davranışları üzerinde açık ya da örtük şekilde ayırt edici etkisi olan, eylemlerindeki arzu edilen şeyleri ifade eden bir kavramdır (Parsons & Shils, 1962). Değerler, insanların yaşam biçimlerini şekillendirmede önemli bir role sahiptir ve kalıtsal özellikte olmayıp öğrenmelerle oluşurlar (Marion & Gonzales, 2014). Fichter'a (2016) göre değerler topluma anlam katmaktadır. Değer kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da Aydın'a (2003) göre tanımlardaki ortak noktalar değerlerin inanç ve alışkanlıkları içeren, bireylerin eylemlerini gerçekleştirmelerine ve içselleştirmelerine yardımcı olan ve genellikle istenen, arzu edilen olgular olmasıdır. Değerlerin bireylerin üzerinde olduğu gibi yönetim uygulamaları üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Çünkü örgütler de insanlar gibi

değerlere ve değerlerin bir araya geldiği bir değer sistemine sahiptir. (Pang, 1996). Yönetim bağlamında düşünüldüğünde, bireylerin sahip olduğu ve ortaya koyduğu değerler ile bir grubun ya da örgütün ortak olarak paylaşılan değerleri arasında bir ayrım yapılabilir (Begley, 2003). Örgüt ve yönetim ölçeğinde değerler, bireysel değerlerden farklı olarak örgütte hangi davranışların istendik olduğunu göstermekte olan ölçütlerdir (Şişman, 1994).

Yönetimde Değerler ve Örgüt Kültürü

Değerlerin yönetim alanyazınında yer alması yirminci yüzyılda pozitivist paradigmaya getirilen eleştirilerle başlamıştır. Bu zamana değin pozitivist bakış açısının etkisiyle eğitim yönetiminin teknik yönünü odağa alarak yapılan araştırmalarda, örgütte insana özgü niteliklerden ziyade statü, roller, nesnellik, örgüt şeması gibi kavramlar önemsenmiştir (Yılmaz, 2007). Pozitivizme getirilen eleştirilerin bir yansıması olarak, örgüt yapılarında da insanın bu kadar ihmal edilmesinin ve örgütün insani özellik ve durumlardan soyutlanıyor olmasının doğru olmadığına dair düşünceler ileri sürülmüştür. Değişen bu bakış açısı, yönetim ve örgüt kuramlarına da yansımıştır. Bu süreçte insanların içinde yetiştikleri kültür, sahip oldukları değerler, ihtiyaç ve istekler ile insanlar arası ilişkiler gibi kavramlardan daha sık söz edilmiştir (Şişman, 1994). Hatta Hofstede (1993) insanların farklı kültür ve değerlere sahip olmasına benzer olarak yönetimle ilgili kuramların da ülkelere ve toplumlara göre farklılıklar gösterebileceğini, bu yüzden de evrensel ve genel geçer bir örgüt modelinden bahsedilemeyeceğini ifade etmektedir. Bu görüşün temelinde her toplumun kendine has kültür ve değerlere sahip olduğu ve kültürün örgütlere de yansıdığı savı bulunmaktadır. Örgüt kültürü; değerler, inançlar, yönetsel tarzlar, dil ve semboller ile örgütü özel kılan başarılarından oluşan bir örüntü olarak açıklanabilir (Cameron & Quinn, 2011). Bu bilgiler ışığında değerler, örgüt kültürünün oluşmasında ve sürdürülmesinde esas öğelerden biri olarak, hatta en önemlisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin-Fırat, 2010). Bir örgütteki birbirine dayanan ve uyumlu değerler, bir değer sistemi meydana getirerek örgütü ayakta tutar (Bursalıoğlu, 1994). Bu durum eğitim sistemi ve eğitimde yönetim yapıları için de geçerlidir. Eğitim kurumunun

cisimleşmiş hali olan okullar, amaçlarına güçlü bir okul kültürüne sahip olarak erişebilir (Çelik, 2002).

Okullarda Örgütsel Değerler

Okullar, yeni nesillere kültür aktarımının yapıldığı, sosyal iletişimle değerlerin oluşturulduğu ve değiştirildiği yerlerin en aktif olanıdır (Marion & Gonzales, 2014). Okuldaki en yetkili kişi olan okul müdürünün tek sorumluluğu okuldaki akademik başarıyı arttırmaya yönelik eylemlerde bulunmak değildir. Okul iklimini de büyük ölçüde okul yöneticileri oluşturmakta ve değiştirmektedir (Vogel, 2012). DeBaryshe ve diğerleri (1993) öğrencilerin ve öğrenmelerin de okulda hissettirilen değerlerden ve oluşturulan iklimden etkilendiğini söylemektedir. Bu yüzden okul yöneticilerinin okul kültürünü şekillendirmek, okulda etkin ve açık bir iletişim ortamı yaratmak, öğretmen ve öğrencilere rehberlik etmek gibi önemli misyonları bulunmaktadır (Kouzes & Posner, 2007). Yöneticilerin okulda oluşturdukları okul iklimi, sözel ve sözel olmayan durumlar ve olaylar karşısında gösterilen tepkiler aracılığıyla okul ortamı içinde öğretmenlere ve öğrencilere doğrudan ya da dolaylı olarak sirayet eder (Karademir ve Ören, 2020). Okulda örgütsel değerlerin varlığı ve okulun bu değerler ekseninde yönetiliyor olması okul toplumu tarafından fark edilmektedir. Özellikle öğretmenler, okul yöneticisiyle birebir ilişkiler içinde bulunan ve yönetim uygulamalarından doğrudan etkilenen kişilerdir (Terzi ve Kurt, 2005). Okul yöneticisinin örgütsel değerleri liderlik stillerine, verdiği kararlara, okuldaki uygulamalara ve değerlendirmelere etki etmekte, dolayısıyla öğretmenler de bu değerlerin okuldaki yansımalarını deneyimlemektedirler (Polat, 2012). Öğrenciler bağlamında ise okul ortamındaki hava, ilişki dinamikleri, davranışlar, tutumlar öğrenciler tarafından alınmakta, işlenmekte, değiştirilmekte ve yansıtılmaktadır (Freiberg, 2005). Özetle okullar, etkileşimin tüm üyeler arasında karşılıklı olarak gerçekleştiği örgütler olduğundan okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin okuldaki yansımaları, okul toplumunun tümünün bu değerlere maruz kaldığı anlamına gelebilir.

Okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin yönetime katılması okulların amacına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır (Yılmaz, 2007). Okul müdürlerinin değerlerinin örgütteki diğer kişilerin değerleriyle uyumlu olması da sağlıklı bir okul kültürü oluşması

için elzemdir (Şahin-Fırat, 2010). Alanyazında öğretmen adaylarının değer tercihlerini (Aydinay-Satan, 2014), örgütsel değerlerini (Özdemir ve Sezgin, 2011), bireysel değerlerini (Saracaloğlu ve Gerçekler, 2018), değer yönelimlerini (Sarıcı-Bulut, 2012; Yapıcı ve diğerleri, 2012) ortaya koymaya çalışan araştırmalar sonucunda öğrencilerin özyönelim, evrensellik, yardımseverlik, güvenlik, saygılı olma değerlerine öncelik verdiği belirlenmiştir. Eğitim örgütlerindeki örgütsel değerlere odaklanan araştırmalara daha az rastlanılmaktadır (Polat, 2012; Sağnak, 2003, 2005; Sezgin-Nartgün, 2006; Taşdan, 2010; Yılmaz, 2007). Bu çalışmalarda Polat (2012) okul müdürlerinin örgütsel değerlerinden başlıcalarını demokratik tutum, adil olma, farklılıklara saygı; Sağnak (2003; 2005) da açık görüşlülük, açıklık ve adil olmak değerlerine ulaşmıştır. Taşdan (2010) öğretmenlerin örgütsel değerlerinde kalite, başarı, çalışkanlığın öne çıktığını söylemektedir. Eğitim örgütlerinde örgütsel değerler konusundaki çalışmaların daha çok nicel yöntemlerle yürütülmesi ve eğitim örgütlerine özgü örgütsel değerlerin neler olabileceğinin kapsamlı şekilde araştırılmamış olması sebebiyle bu araştırma konuya farklı bir bakış açısı sunması açısından önem taşımaktadır. Örgütsel değerler, okulun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini belirleyen unsurlardır ve bu değerlerin herkes tarafından benimsenmesi okulun hedeflerine ulaşabilmesi için önemlidir. Okul yöneticilerinin örgütsel değerlerinin neler olduğunu belirleyerek bu değerlerin öğretmen ve öğrenciler tarafından nasıl algılandığını ortaya koyabilmeyi amaçlayan bu çalışmada okul müdürlerinin sahip oldukları örgütsel değerler okul toplumuna nasıl yansımaktadır sorusuna cevap verilmeye çalışılmıştır. Bu amaca yönelik olarak çalışmanın alt problemleri şu şekilde belirlenmiştir:

- 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?

YÖNTEM

Okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel değerlerin neler olduğunu belirleyerek bu değerlerin öğretmenler ve öğrenciler tarafından nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymaya çalışan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yürütülmüştür. Bu desen, farkında olunan ama hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bilgi sahibi olunmayan olgulara odaklanır ve tanışık olunan olguları araştırmak için uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Betimleyici fenomenoloji türünde desenlenen bu araştırmanın fenomeni okul müdürlerinin sahip oldukları ve yönetim uygulamalarına yansıyan örgütsel değerleri olarak belirlenmiştir ve fenomene ilişkin olarak okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin deneyimlerine ve algılarına odaklanılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu 2021-2022 öğretim yılında Balıkesir ilinde resmi ortaöğretim okullarında bulunmakta olan 15 okul müdürü, 20 öğretmen ve sekiz öğrenciden oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri tercih edilmiştir. Belirlenen ölçüt katılımcıların en az iki yıl süresince aynı okulda bulunuyor olmalarıdır. Bu ölçütün seçilme nedeni katılımcıların buldukları okuldaki kültür, iklim ve işleyişi deneyimleyecek kadar zaman geçirmiş olmalarının bu araştırmanın konusu için gerekli ve uygun olduğu varsayımdır. Kartopu örnekleme yönteminden ise görüşme yapılan kişilerin ilişki ağından yararlanarak diğer katılımcılara yönlendirilmek ve zengin veri elde edebilmek adına doğru katılımcıları bulabilmek için yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo.1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Grubu	Okul Türü (lise)	Katılımcılar	Mesleki Deneyim (yıl)	Yöneticilik Deneyimi (yıl)
Okul Müdürü	Anadolu L.	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM8, OM10, OM11, OM12, OM13	10-30 yıl	5-25 yıl
	Mes. ve Tek. A. L.	OM6, OM7, OM14	14-41 yıl	4-11 yıl
	A. İmam Hatip L.	OM9, OM15	9-20 yıl	3-4 yıl
Katılımcı Grubu	Okul Türü (lise)	Katılımcılar	Okuldaki Deneyim (yıl)	Yöneticiyle Çalışma (yıl)
Öğretmen	Anadolu L.	Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö19	2-10 yıl	2-6 yıl
	Mes. ve Tek. A. L.	Ö4, Ö13, Ö18	2-9 yıl	4-5 yıl
	A. İmam Hatip L.	Ö5, Ö20	2-8 yıl	2-7 yıl
Katılımcı Grubu	Okul Türü (lise)	Katılımcılar	Okuldaki Öğrencilik Süresi	Sınıf Düzeyi
Öğrenci	Anadolu L.	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN5	2-4 yıl	11.-12. Sınıf
	Mes. ve Tek. A. L.	ÖGRN6, ÖGRN7	3 yıl	11. Sınıf
	A. İmam Hatip L.	ÖGRN8	3 yıl	11. Sınıf

Tablo 1’de görüldüğü üzere çalışma grubunda farklı türdeki liselerde görev yapmakta olan okul müdürleri bulunmaktadır. Üç ile 25 yıl arasında yöneticilik deneyimleri bulunan okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri 9 ile 41 yıl arasındadır. Diğer katılımcı grubunda yer alan öğretmenlerin 15’i Anadolu lisesinde, üçü teknik ve mesleki Anadolu lisesinde, ikisi ise Anadolu imam hatip lisesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma deneyimleri iki ile on yıl arasında değişmektedir ve aynı okul müdürü ile çalışma süreleri iki ile yedi yıl arasındadır. Öğrenci katılımcı grubundaki 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.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın veri toplama araçları, okul müdürleri, öğretmenler ve öğrenciler için araştırmacılar tarafından geliştirilen ve açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış üç görüşme formudur. Formlarda, çalışmanın amacı olan okullardaki örgütsel değerlerin neler olduğunu ortaya koymayı hedefleyen sorular yer almaktadır. Hazırlanan taslak görüşme soruları iki alan uzmanına gönderilerek dönütler sonrasında düzeltmeler yapılmıştır. Oluşturulan formlar bir okul müdürü, iki öğretmen ve bir öğrenci ile pilot uygulama yapıldıktan sonra formların son hali elde edilmiştir. Araştırma verileri hazırlanan veri toplama aracı ile 2021-2022 eğitim öğretim yılında araştırmaya katılmaya gönüllü olanlarla görüşme yoluyla toplanmıştır. Görüşmeden önce onam formu okunarak katılımcılardan araştırmaya kendi istekleriyle katılım gösterdiklerine dair yazılı ve sözlü onay alınmıştır.

Araştırmanın Etik İzinleri

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 04.06.2021 tarih ve E-51944218-300-00001599115 sayılı onayı ve Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 26.08.2021 tarih ve E-99191664-605.01-30158316 sayılı araştırma izni ile yürütülmüştür.

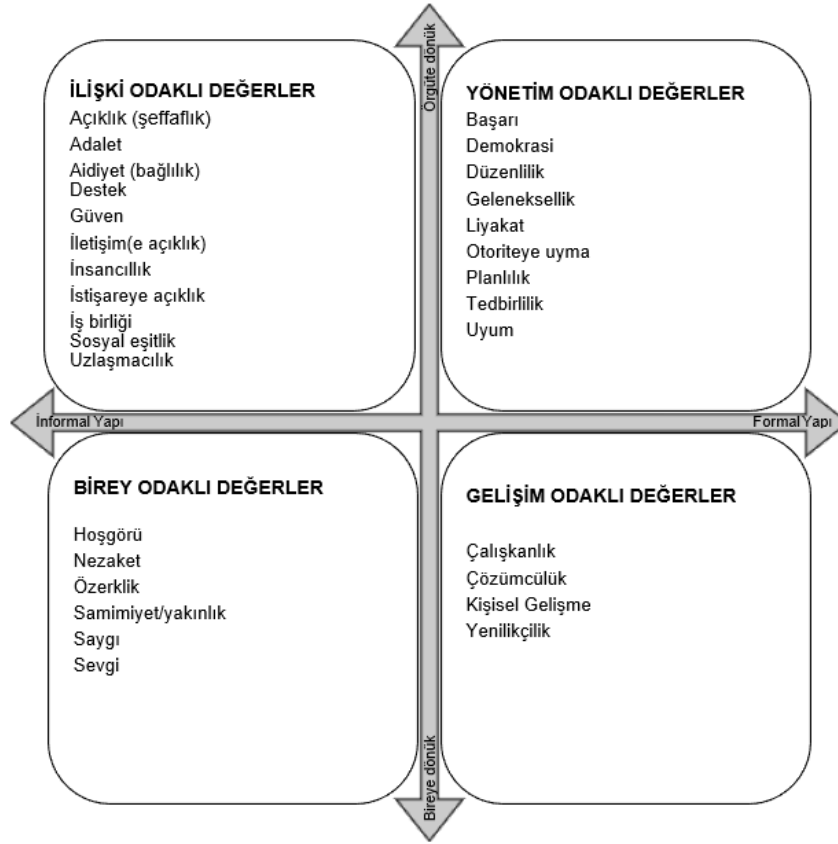
Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmanın iç geçerliğini sağlayabilmek için önbilgilerini ve deneyimlerini paranteze alma, katılımcı doğrulaması (üye kontrolü), veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım ile görüşme sürelerinin uzun tutulması stratejilerine başvurulmuştur. Bulguların doğrudan alıntılarla katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak oluşturulmasıyla da araştırmanın iç geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Dış geçerlik için ise amaçlı örnekleme seçimi ve katılımcıların ayrıntılı tanıtımı yöntemlerinden yararlanılmıştır. (Guba ve Lincoln, 1982; akt. Başkale, 2016; Merriam, 2018). Araştırmanın iç güvenirligi araştırma sonuçları ile verilerin arasında tutarlılık incelemesi yoluyla, dış güvenirlilik ise veri toplama süreci ve analiz sürecinin ayrıntılı betimlemesiyle sağlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

BULGULAR

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Okul yöneticilerinin örgütsel değerleri nelerdir?” sorusu kapsamında okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan alt tema ve kodlardan yola çıkılarak okuldaki örgütsel değerlere ilişkin Şekil 1’de verilen sınıflama elde edilmiştir.

Şekil 1. Okul Müdürlerine Göre Okuldaki Örgütsel Değerler



Şekil 1’de okul müdürlerinin sahip oldukları ve yönetim uygulamalarına yansıyan örgütsel değerler fenomenine ilişkin görüşlerinin dört alt tema altında toplandığı görülmektedir. Okul müdürleri örgütsel değerleri birey, ilişki, gelişim ve yönetim odaklı

değerler alt temalarında değerlendirmiştir ve 30 örgütsel değere vurgu yapmıştır. Bu alt temalar aşağıda ele alınmıştır.

Birey Odaklı Değerler

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre birey odaklı değerler hoşgörü, nezaket, özerklik, samimiyet/yakınlık, saygı ve sevgi değerleridir. Tablo 4'te birey odaklı değerlere ilişkin değer ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 4. Birey Odaklı Değerlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Değer	Katılımcılar ve Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar
Hoşgörü	OM2, OM3, OM4, OM5, OM7, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14
	"... 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." (OM2)
Nezaket	OM3, OM8, OM13
	"Benim için nezaket çok önemli. Üslup çok önemli ... Belli bir çizgiyi aşmıyorum. Nezaket her zaman muhafaza etti kendini." (OM5)
Özerklik	OM1, OM2, OM4, OM5, OM6, OM9, OM14
	"... Kısıtlanmamam gerekiyor. ... Hem kendi hareket saham hem eğitim ortamının o hareket sahasını genişletmiş olmak, onunla mutlu oluyorum." (OM9)
Samimiyet yakınlık	OM1, OM2, OM8, OM10, OM13, OM14, OM15
	"Teneffüste, koridorlarda, bahçede öğrencilerle bir arada olmayı, onlarla ... bir arada bulunmayı seven bir insanım. Böyle olduğu takdirde hem aradaki samimiyetin, muhabbetin daha da arttığını düşünüyorum." (OM1)
Saygı	OM2, OM3, OM5, OM6, OM9, OM10, OM11, OM13, OM15
	"Saygı özellikle gerçekten çok ön planda. Öğretmenlerimiz arasında da öğrencilerimiz arasında da var." (OM6)
Sevgi	OM1, OM5, OM6, OM8, OM10, OM12, OM13
	"İşin özü sevgi. Ne diyorlar: Sevginizi veremediğiniz öğrenciye bilginizi veremezsiniz. Öğretmenlik, idarecilik hepsinin temelinde yatan insan sevgisi. Çocuk sevgisi, insan sevgisi." (OM1)

İlişki Odaklı Değerler

İlişki odaklı örgütsel değerler açıklık, adalet, aidiyet, destek, güven, iletişim(e açıklık), insancılık, istişareye açıklık, iş birliği, sosyal eşitlik ve uzlaşmacılık olarak belirtilmiştir. Bu değerler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. İlişki Odaklı Değerlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Değer	Katılımcılar ve Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar
	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7
Açıklık (şeffaflık)	“Önemli gün ve haftalar programları var. Onların dağıtımını yaparız. Karşısına artısını eksisini koyarız, herkes görür. “Bana niye bu görev verildi ona verilmedi?” dediği zaman muhakkak bir açıklamamız vardır.” (OM4)
	OM3, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9, OM11, OM12, OM14, OM15
Adalet	“... Bunu ders programlarında da düşüneceksiniz, görev dağılımında da düşüneceksiniz, özel şartlarını da göz önünde bulundurma hassasiyetinizi güdeceksiniz. Ama adil olarak bunu yapmak zorundasınız.” (OM3)
	OM1, OM10, OM11
Aidiyet (bağlılık)	“... Bu anlamda bir aile ortamı gibi hissediyoruz ve hakikaten okula her birimizin ayaklarının seveerek geldiğini düşünüyorum. Ev ortamı gibi okula bağlılık anlamında bir atmosfer oluşmuş gibi düşünüyorum yani.” (OM1)
	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM11, OM15
Destek	“Öğretmenlerimizi siz iyi motive ederseniz veya desteklerseniz, güler yüzlü olursanız o öğretmenlerimiz çocuklar için daha fazla çalışırlar. ... Her türlü desteği sağlamaya çalışıyorum, ben kendimi öyle görüyorum.” (OM2)
	OM1, OM3, OM4, OM5, OM7, OM15
Güven	“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.” (OM7)
	OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15
İletişim(e) açıklık)	“İletişim kanallarının açık olduğu bir ortam oluşturmaya çalışıyorum her zaman.” (OM12)
	OM1, OM3, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM11, OM12
İnsancılık	“... Burada bizim en önemli unsurumuz insan. ... O yüzden çok fazla insan odaklı düşünmek gerekiyor okul yöneticisi olarak da.” (OM6)

	<i>OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM13</i>
<i>İstişareye açıklık</i>	<i>"İstişareye önem veren biri yöneticiyim. ... Fevri karar verdiği zaman bazen yanlışla düşebilirsin. Yani istişare dediğimiz müdür başyardımcısına danışmak, müdür yardımcısına danışmak gerekirse çocuklara bile danışmak gerekiyor bazı şeyleri." (OM10)</i>
	<i>OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM10, OM11, OM12, OM13, OM15</i>
<i>İş birliği</i>	<i>"Bizim okulumuzda paylaşma var. Öğretmenler arasında da öğrenciler arasında da yapmak istediğimiz temel hedeflerden birisi. ... Her etkinlikte, her konuda hep birlikte hareket etmeye gayret ediyoruz." (OM15)</i>
	<i>OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM12, OM13</i>
<i>Sosyal eşitlik</i>	<i>"Makam olarak öğretmenlerle benim aramda -ben onların üst amiriyim sonuçta- resmi bir ortadayız 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." (OM12)</i>
	<i>OM1, OM4, OM5, OM6, OM7, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15</i>
<i>Uzlaşmacılık</i>	<i>"Bizim de hatalarımız oluyor. Ama karşı tarafı dinlemek gerekiyor. Zümre toplantıları yapıyorum. ... Karşı tarafın görüşünü alıyoruz, kendi görüşümüzü söylüyoruz. Ortak bir noktada birleşiyoruz." (OM7)</i>

Gelişim Odaklı Değerler

Gelişim odaklı değerler alt temasında çalışkanlık, çözümcülük, kişisel gelişme, yenilikçilik değerleri yer almaktadır. Tablo 6'da bu değer ifadelerine ilişkin alıntılar yer almaktadır.

Tablo 6. Gelişim Odaklı Değerlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Değer	Katılımcılar ve Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar
	<i>OM2, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10</i>
<i>Çalışkanlık</i>	<i>"Okulumuzda öğretmenler arası tatlı bir rekabet var. Rekabet önemli bizim için." (OM4)</i>
	<i>OM4, OM5, OM8, OM9, OM13, OM14</i>
<i>Çözümcülük</i>	<i>"Ben burada çatışma ortamını oluşturan bir pozisyonda olursam bu zaten bu kurumu dibe vurdurur. Mümkün olduğunca çözüm." (OM5)</i>
	<i>OM3, OM7, OM9</i>

Kişisel Gelişme	“Öğretmenim bir görüşle geldiğinde kesinlikle açığız ve yön veriyoruz, yol veriyoruz. Gelişime açığız. Bu kesinlikle en baskın değerimiz.” (OM3)
	OM1, OM2, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM12
Yenilikçilik	“Ben sürekli yenilenmeyi seven bir okul müdürüyüm. Çok fazla ve teknolojiyi takip ederim.” (OM7)

Yönetim Odaklı Değerler

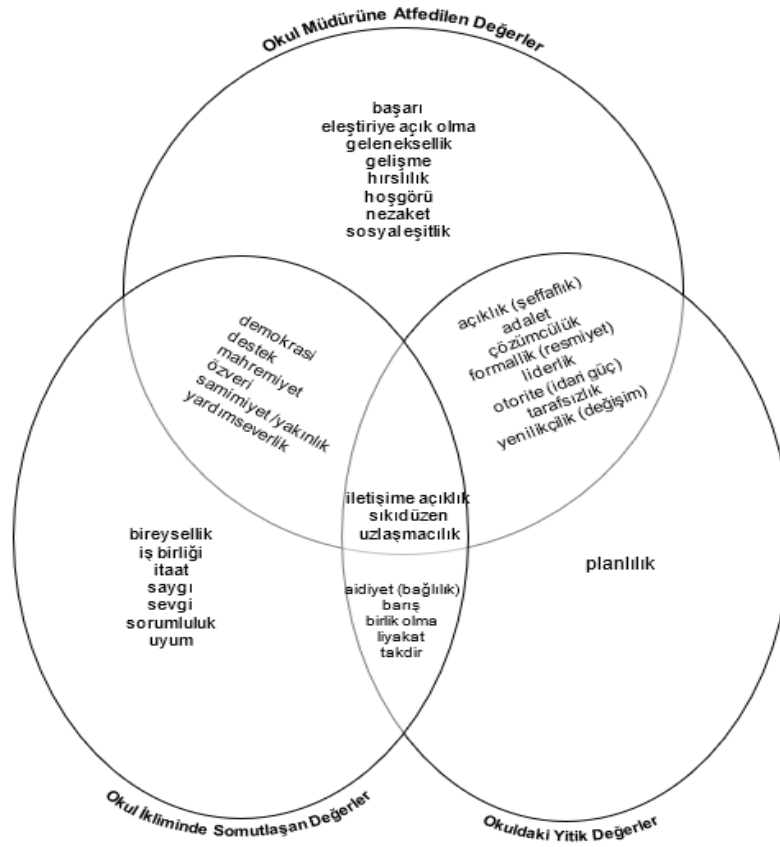
Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okuldaki yönetim odaklı örgütsel değerler başarı, demokrasi, düzenlilik, geleneksellik, liyakat, otoriteye uyma, planlılık, tedbirlilik ve uyum değerleridir. Tablo 7’de doğrudan alıntılarla birlikte değer ifadeleri sunulmaktadır.

Tablo 7. Yönetim Odaklı Değerlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Değer	Katılımcılar ve Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar
	OM2, OM4, OM5, OM6
Başarı	“... Dört yıllık eğitim sürecini en iyi şekilde onlara tamamlatıp iyi bir üniversiteye gönderme ve tam donanımlı olarak göndermeyi hedefleyen bir okuluz.” (OM5)
	OM1, OM4, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15
Demokrasi	“Hatta öğrencileri bile bu süreçte katıyoruz, inanır mısınız? Sınavları erken mi yapalım, geç mi yapalım konusunda öğrencilere bile soruyoruz.” (OM11)
	OM2, OM4, OM5, OM6, OM8, OM9, OM10, OM11, OM14
Düzenlilik	“Mesela bir evrakla ilgili bir yazı yazdığımız zaman ne zaman teslim edileceğini ya da ne yapmaları gerektiğini biliyorlar, rutine binmiş işler var.” (OM6)
	OM2, OM3, OM4, OM7, OM8, OM9, OM12
Geleneksellik	“Mezuniyetlerimizi yaparken mezunlar gününü de beraber yapıyoruz mesela. Daha önce de yapıyormuş ara verilmiş. Biz 8 yıl önce göreve geldiğimizde devam ettirelim dedik, tekrar devam ettirdik.” (OM4)
	OM1, OM3, OM5, OM7, OM11, OM15
Liyakat	“Bir konuda yetkinliği olan ya da ilgisi olan kişileri gerçekten iyi gözlemleyip yönlendirdiğiniz takdirde başarı geliyor.” (OM6)
	OM2, OM3, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM15
Otoriteye uyma	“Öğrencilere biraz daha orada otokratiğiz. Onları bazen ikna ediyoruz, bazen de siz bilmezsiniz ben bilirim noktasına geldiğimiz de oluyor.” (OM8)

	<i>OM3, OM5, OM11, OM12</i>
<i>Planlılık</i>	<i>“Biz yıl içinde yapacaklarımızın kararını sene başındaki eylül ve şubat aylarında yaptığımız öğretmenler kurulunda görüşüp alıyoruz. ... Genelde öğretmenler kurullarında ben önceden planlayıp yapılacakları dile getiriyorum.” (OM12)</i>
	<i>OM3, OM6, OM7, OM11, OM12, OM14</i>
<i>Tedbirlilik</i>	<i>“Ben ortamı ben iyi gözlemlerim. ... Araştırmam ve problemin kaynağının ne olduğunu öncelikle çözerim. ... Dolayısıyla o krizin bir kısmını bu şekilde önliyorum. Yani nereden gelecek kriz, öğrenciden gelecek olan kriz, öğretmenden, fiziki mekanlardan... bunları belirliyorum.” (OM7)</i>
	<i>OM1, OM2, OM3, OM4, OM5, OM6, OM7, OM8, OM9, OM10, OM11, OM12, OM13, OM14, OM15</i>
<i>Uyum</i>	<i>“Değişim sancılı olur mutlaka ama tabii bu bir zorunluluk haline gelmişti özellikle pandemiye düşünürsek. ... Karşı çıkma, şu, bu olayı asla böyle bir şey olmadı. Hani arkadaşlarımızdan bir direnç kesinlikle söz konusu değildi.” (OM1)</i>

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenler okul yöneticisinin örgütsel değerlerinin okula yansımalarını nasıl anlamlandırmaktadır?” sorusu kapsamında öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular sonucu oluşturulan sınıflama Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Öğretmenlere Göre Okuldaki Örgütsel Değerler

Şekil 2’de sunulan örgütsel değerlerin okula yansımalarının öğretmen görüşlerine göre incelenmesiyle ortaya çıkan sınıflamadaki alt temalardan ilki 25 örgütsel değer içeren “okul müdürüne atfedilen değerler”dir. İkinci alt tema “okul ikliminde somutlaşan değerler”dir ve 21 örgütsel değerden oluşmaktadır. Üçüncü alt tema olarak ise “okuldaki yitik değerler” alt teması ortaya çıkmıştır. Öğretmenler tarafından okulda daha önceden olup artık olmayan ya da hiç var olmamış ve eksikliği hissedilen, olmamasının sorunlara neden olduğu belirtilen ve örgütsel değerlerin yokluğu anlamıyla kullanılan “yitik örgütsel değerler” kavramı 17 örgütsel değeri içermektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmiş olan bu örgütsel değerler Tablo 8’de doğrudan alıntılılarıyla birlikte sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmenlerin Örgütsel Değerlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Değer	Katılımcılar ve Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar
	Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10, Ö12, Ö15, Ö16, Ö19
Açıklık (şeffaflık)	“(Müdür) Hiçbir zaman geçiştirmedi bizi. Hep olurdu varsa olurunu anlattı. Yoksa da neden olmadığını anlattı.” (Ö12)
	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö12, Ö13, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19
Aidiyet (bağlılık)	“... İdarenin 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)
	Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20
Adalet	“(…) Kulüpler var. Onları öğretmen arkadaşlarımızla beraber, görevli olan 3-4 kişi var onlar paylaşıyor. Herkese eşit gelecek şekilde yapılıyor.” (Ö11)
	Ö3, Ö4, Ö6, Ö8, Ö17
Barış	“Saygı çerçevesinde kendi işiyle meşgul olan onun dışında insanların arasında gerginliğin, sürtüşmenin olmadığı, olan ufak tefek anlaşmazlıkların da uzatılmadığı barış ortamı var.” (Ö17)
	Ö3
Başarı	“Başarı odaklı biri, spor müsabakalarında bile ikinciliği çok istemez. Başarı odaklı diyebilirim kesinlikle.” (Ö3)
	Ö2, Ö10, Ö19
Bireysellik	“Takım ruhu pek yok öğretmenler arasında. Çok fazla birlik yok. Daha bireysel herkes.” (Ö10)
	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
Birlik olma	“Müdürümüz olsun, diğer idarecilerimiz olsun, öğretmen ve öğrencilerimizle bir takımın parçaları gibiyiz. Tabii bu takımın kaptanı müdürümüz.” (Ö16)
	Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
Çözümçülük	“Örneğin nöbet konusunda... Herkes dileklerini söylüyor. Mesela yer değiştiriliyor. Çözüm yolu bulunuyor.” (Ö11)
	Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15
Demokrasi	“... Araştırma açısından gezi yapılacak yerleri öğrencilere soruyor mesela. O tür şeylerde -öğrencilerin yoğunlukta olduğu- görüşlerini dikkate alıyor.” (Ö11)
	Ö1, Ö4, Ö5, Ö7, Ö9, Ö17, Ö20

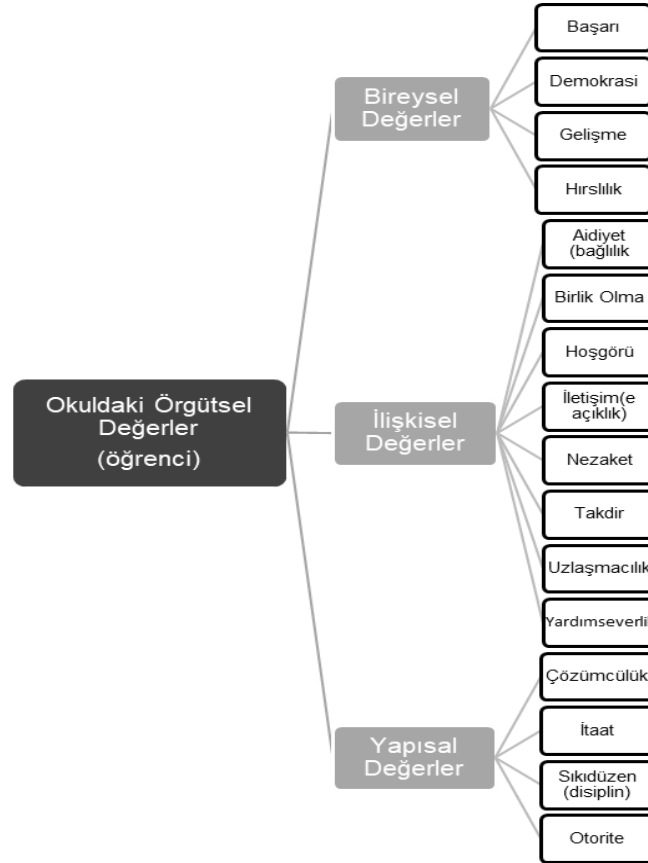
Destek	<i>"Yapılan etkinliklerde, faaliyetlerde daima destekçidir." (Ö9)</i>	Ö3, Ö9, Ö12
Eleştiriye açık olma	<i>"(Müdür) Kendisi de şöyle ifade ediyor. "Bizim de hatalarımız vardır, beni nasıl görüyorsun diye?" (Ö9)</i>	Ö6, Ö7, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19
Formalılık (resmiyet)	<i>"(Müdürle) Mesafe o kadar 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." (Ö7)</i>	Ö1, Ö2, Ö5, Ö13
Geleneksellik	<i>"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)</i>	Ö1, Ö4, Ö17
Gelişme	<i>"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)</i>	Ö4, Ö9, Ö20
Hırslılık	<i>"Her okulda her kademede her şeyin yapılabileceğine inanıyor. Meslek lisesiyiz diye bir kenara çekilmemiz gerektiğini düşünüyor." (Ö13)</i>	Ö5, Ö9, Ö12, Ö17
Hoşgörü	<i>"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." (Ö12)</i>	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
İletişim(e) açıklık	<i>"Biz öğretmenler olarak rahat bir şekilde müdürle iletişime geçebiliyoruz. İstedığımız zaman... .. Müdürümü aramam gerektiğinde bir şey olduğunda çekinmeden arayabiliyorum." (Ö11)</i>	Ö1, Ö4, Ö5, Ö11, Ö12, Ö13, Ö16
İş birliği	<i>"Öğretmenlerin iş birliği içinde çalışması anlamında bu konularda hakikaten değerleri olan köklü bir okul (Ö13)."</i>	Ö2, Ö8, Ö11, Ö13, Ö16, Ö17, Ö19

İtaat	<i>"Müdür toplantıdan önce görevlendirmeleri yapmış oluyor. Toplantıda bize bildiriyor sadece. Genelde bir önceki sene ne görev aldysak bir itiraz olmadığı sürece aynısından devam ediliyor. İstemeyen de ses çıkarmıyor (Ö19)."</i>
	Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö16, Ö19
Liderlik	<i>"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)</i>
	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö16, Ö18, Ö20
Liyakat	<i>"Şu kişi bu göreve daha uygundur" diye düşünüp de sorumluluk verdiğini düşünmüyorum açıkçası. Bir sene bir görevi sana verdi sen bunu layıkıyla yaptın ya da yapamadın. Ertesi sene bu görevi değiştireyim, öğretmen yapamadı ya da şu kişi daha iyi yapar diye bir düşünce yok (Ö2)."</i>
	Ö1, Ö11, Ö15, Ö17
Mahremiyet	<i>"Bizi 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 uyaracaksa bunu birebir iken yapar." (Ö17)</i>
	Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö15, Ö17
Nezaket	<i>"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)</i>
	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8, Ö10, Ö11, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20
Otorite (idari güç)	<i>"Son çare olarak da müdür olarak ben böyle diyorum, böyle olması gerekiyor dediği de oluyor." (Ö20)</i>
	Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö18, Ö20
Özveri	<i>"İnterneti 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)</i>
	Ö10
Planlılık	<i>"Değişen durumlarda okul müdürümüzün izlediği belli yollar olduğunu düşünmüyorum, bence yok. Yani işte çok bir strateji izlediğini sanmıyorum. ... Plansız davranılıyor." (Ö10)</i>
	Ö1, Ö2, Ö3, Ö9, Ö11, Ö12, Ö15, Ö16, Ö20

Samimiyet / yakınlık	<i>"Bazı durumlarda müdür, idareci ve öğretmen ilişkisinin ötesine geçen durumlar da var. Kötü anlamda söylemiyorum da samimiyet anlamında." (Ö2)</i>
	Ö1, Ö3, Ö7, Ö9, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20
Saygı	<i>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)</i>
	Ö3, Ö7, Ö20
Sevgi	<i>"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)</i>
	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö17, Ö18, Ö19
Sıkıdüzen (disiplin)	<i>"Arkadaşlıklar her zaman vardır ama iş disiplini her zaman ön plandadır müdür beyde." (Ö7)</i>
	Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16
Sorumluluk	<i>"Öğretmenler sorumluluklarına çok dikkat ediyorlar. (...) Müdür beyin başımızda durmasına gerek yok çünkü herkes gerekeni yapar." (Ö14)</i>
	Ö3, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20
Sosyal eşitlik	<i>"İkili ilişkilerdeki anlaşmazlıklarda gidip konuştuğunuz zaman eşit mesafede ve adil davranması... "Sen kadrolusun, sen görevlendirmesin ya da senin ideolojin bu seninki bu görüntüsünün dışında kesinlikle her iki tarafa da söylenmesi gereken söyleniyor." (Ö15)</i>
	Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö11, Ö15, Ö16, Ö19, Ö20
Takdir	<i>"... Ben de işten kaçmam, bana ne deyip köşeme çekilmem. Müdürüm bence benim bu tutumumun farkında ve takdir ediliyor bunlar bizim okulda." (Ö15)</i>
	Ö2, Ö3, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö15, Ö16
Tarafsızlık	<i>"İllaki öğretmenler arasında daha çok sevdiği bir taraf vardır ama genel olarak da tarafsız olmaya çalışıyor." (Ö3)</i>
	Ö2, Ö4, Ö14, Ö15, Ö16
Uyum	<i>"Bizim okula gelen yeni kişiler hakikaten ortama kolayca adapte oluyor ve çok da sıkıntı yaşamıyor diyebilirim. İdare de öğretmenler destek oluyor." (Ö15)</i>
	Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17, Ö20
Uzlaşmacılık	<i>"İdare önce öğretmeni dinleyip sonra velimizi dinleyip gerektiğinde öğretmene de "Evet senin şurada hatan var, velimizin burada hatası var" diyerek orta yolu bulmaya çalıştığımı görüyorum." (Ö8)</i>

	Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö17, Ö18
Yardıms severlik	“Bir yardıma ihtiyacımız olduğunda arayıp “Müdür Bey benim ailesel bir problemim var, bir durumum var ne yapayım?” dediğinizde hemen çevresindekilere haber verir, size yardım ulaştırmaya çalışır.” (Ö6)
	Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö16, Ö18, Ö20
Yenilikçilik (değişim)	“Müdürümüz yenilikçi bir kişiliğe sahip. Dinamik biri, farklı bakış açısı olan ve farklı bakış açısıyla, yeni bir fikirle gelinmesini de seven biri.” (Ö18)

“Öğrenciler okul yöneticisinin örgütsel değerlerinin okula yansımalarını nasıl anlamlandırmaktadır?” alt problemine yanıt bulabilmek için öğrencilerle yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan sınıflama Şekil 3’te yer almaktadır.



Şekil 3. Öğrencilere Göre Okuldaki Örgütsel Değerler

Şekil 3'te örgütsel değerlerin öğrenciler tarafından nasıl anlamlandırıldığına dair ortaya çıkan üç alt tema sunulmaktadır. Bu alt temalar “bireysel değerler”, “ilişkisel değerler” ve “yapısal değerler”dir. Tablo 9’da bu alt temalar ve değer ifadeleri doğrudan alıntılarla birlikte verilmiştir.

Tablo 9. Öğrencilerin Örgütsel Değerlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Alt Tema	Değer	Katılımcılar ve Katılımcı Görüşlerinden Alıntılar
Bireysel Değerler	Başarı	ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN8 “Bu okulda öğrencilerden beklenen özellikler birincisi derslerimizin iyi olması. En önemlisi bu bence okul müdürümüz için.” (ÖGRN3)
	Demokrasi	ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN8 “... Sesimizi duyan bir müdürümüz ve hocalarımız var. ... Her söylediğimiz yapıyor, her isteğimiz oluyor diyemem. Ama en azından bizi dinleyip anlamaya çalışıyorlar.” (ÖGRN4)
	Gelişme	ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN7, ÖGRN8 “Müdürümüz bizimle çok ilgili birisi. ... Çok aktif biri ve okulu hep daha iyiye götürmeye çalışıyor.” (ÖGRN8)
	Hırslılık	ÖGRN3, ÖGRN4 “Onun gibi işini iyi yapan güçlü bir kadın olmak isterim. ... Hedef koyup başaran birisi bence.” (ÖGRN4)
İlişkisel Değerler	Aidiyet (bağlılık)	ÖGRN1, ÖGRN4, ÖGRN8 “(Müdür) Okula o kadar özeniyor ki, sanki evimizde olduğumuz gibi özen gösteriyor bize. O okula öyle sahip çıkınca biz de kendimizi buraya ait hissediyoruz.” (ÖGRN4)
	Birlik olma	ÖGRN1, ÖGRN4 “... 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)
	Hoşgörü	ÖGRN1, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN7 “... Ona (müdüre) derdimi anlattım. ... Kızmak gibi değil de beni biraz sorumsuz buldu galiba. ... Ama dediğim gibi kızmadı anlayış gösterdi, yardımcı oldu.” (ÖGRN7)
		ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN8

	İletişim(e) açıklık)	"Onun odasına sık sık gideriz bir sorunumuz ya da bir isteğimiz olduğunda." (ÖGRN2)
		ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN8
	Nezaket	"... Hoca (müdür) sert görünse de pamuk gibi kalbi olan çok merhametli biri. ... Sizi dinler, çok kibar konuşur. Sorularınıza sabırla cevap verir." (ÖGRN4)
		ÖGRN1, ÖGRN4, ÖGRN6, ÖGRN7
	Takdir	"Gazetemiz var mesela, geçen sene pandemide yine de çıktı ve müdürümüz çok önemsiyor okul gazetesini. ... Okul olarak başarılarımız ve öğrencilerin tek tek elde ettikleri o gazetede yer alıyor." (ÖGRN4)
		ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN7, ÖGRN8
	Uzlaşmacılık	"... 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. ... Ortada buluşuk gibi oldu." (ÖGRN3)
		ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN6, ÖGRN8
	Yardımseverlik	"... Bir de çok uğraşiyor, durumu iyi olmayan öğrenciler için yardım yapıyor dersane olsun, giysi falan olsun." (ÖGRN2)
		ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN8
	Çözümcülük	"Eğer çözemediğiniz bir şey varsa o zaman gelin biz buradayız, hocalarınıza, rehber öğretmeninize gelin" diyor." (ÖGRN3)
		ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN6, ÖGRN7
Yapısal Değerler	İtaat	"Kararları pek bize sormuyorlar galiba. (...) Genelde yapacağımız bir şey olursa müdür biz aşağıda toplanınca söylüyor. Biz de bizden isteneni yapıyoruz." (ÖGRN6)
		ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN3, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN6, ÖGRN7, ÖGRN8
	Sıkıdüzen (disiplin)	"Sürekli eleştiren biri değil ama nasıl desem sıkıyor mu disiplinli, kuralları var diyebilirim." (ÖGRN1)
		ÖGRN1, ÖGRN2, ÖGRN4, ÖGRN5, ÖGRN7, ÖGRN8
	Otorite	"Ama birbirine zarar verilmesi gibi durumlarda müdürümüzün affı yok. Disiplin kuruluna gönderip uzaklaştırma, açık lise falan olabiliyor." (ÖGRN7)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel değerlerine ilişkin okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin görüşleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin örgütsel değerleri birey, ilişki, gelişim ve yönetim odaklı değerler olarak sınıflandırılmıştır. McDonald & Gandz'in (1991) örgütsel değer sınıflamasında da açık görüşlülük, adil olma, düzenlilik, geleneksellik, gelişme, iş birliği, nezaket, sosyal eşitlik, tedbirlilik, uyum değerlerinin ortak olması yönünden sonuçlar benzerlik göstermektedir. Adil olma, bağlılık, başarı, çalışkanlık, demokrasi, iş birliği, nezaket, otoriteye uyma, özerklik, saygı, sevgi, sosyal eşitlik, tedbirlilik, uyum değerleri de alanyazında önceki değer araştırmaları ile paralellik göstermiştir (England, 1967; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992, 1994; Yılmaz, 2007, 2008). Bu durum, bu değerlerin örgütler için temel değerler olduğu anlamına gelebilir. İlişki odaklı değerler; iletişime açıklık, istişareye açıklık, iş birliği, uzlaşmacılık, adalet, sosyal eşitlik, şeffaflık, destek, insancılık, güven ve aidiyettir. İletişime açık olma okul müdürleri tarafından ilişki odaklı değerler kapsamında en çok önemsenen değerdir. Alanyazındaki çalışmalarda da iletişim ile okul kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Ayık ve Fidan, 2014; Şimşek, 2003). Yönetim odaklı değerler; uyum, demokrasi, otoriteye uyma, düzenlilik, geleneksellik, tedbirlilik, liyakat, başarı ve planlılık olarak belirlenmiştir. Uyum, okullarda en önemli görülen örgütsel değerdir. Ancak bu araştırmada ulaşılan sonuçtan farklı olarak, Sağnak'ın (2005) araştırmasında uyum sağlama değeri orta derecede önemli görülmüştür. Bu farklılığın nedenlerinden birinin Covid19 pandemi salgını sırasında okulların daha önce deneyimlemedikleri uzaktan eğitim sürecine geçmeleri olduğu söylenebilir. Tüm dünyada eğitim-öğretimin işleyişini etkileyen bu zorunlu değişimin yaşanmasıyla okulların uyum sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmesi ve değişime karşı dirençle baş edebilmek için yeni yollar bulması ile uyum değerinin okullarda en baskın örgütsel değer olarak ortaya çıkması araştırmanın beklenmedik bir sonucu olmuştur. Demokrasi ve otoriteye uyma değerlerinin benzer oranda önemsenmesi de şaşırtıcı bir sonuçtur. Okul müdürlerinin ifadelerinden yola çıkarak bu iki değerın öğretmen ve öğrenciler için farklı anlamlandırıldığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin belirttiğine göre öğretmenler,

okuldaki karar alma süreçlerine daha çok ortak edilmektedir. Ancak öğrenciler açısından bu durum daha çok öğrencilerin yöneticiler tarafından alınan kararlara uyması şeklindedir. Bazı durumlarda kararların demokratik bir ortamda görüş bildirmeye açılmasına rağmen uygulamada son kararın yönetici tarafından verilmesi de birbiriyle çelişmekte gibi görünen demokrasi ve otoriteye uyma değerlerinin okulda aynı anda varlığını açıklayabilir. Birey odaklı değerler; hoşgörü, saygı, samimiyet, özerklik, sevgi, nezaket olarak sıralanmıştır. Sevgi ve saygı değerleri Sezgin-Nartgün (2006) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel değerler arasından en çok benimsenen değerler olarak belirtilmiştir. Bu araştırmada da benzer sonuca tekrar ulaşılmasının sebebi 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 olabilir. Gelişim odaklı değerler kapsamında çalışkanlık, yenilikçilik, çözümcülük ve kişisel gelişme değerleri bulunmaktadır. Okulun amaçlarına ulaşmada okuldaki herkesin mücadele etmesi, kişinin kendisini geliştirme ve ilerlemesine önem ve imkân verilmesi ile yeniliklere açık olunması okulun gelişme odaklı olduğunu işaret etmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre en az sayıda örgütsel değer gelişim odaklı değerler kategorisinde bulunmaktadır. Bu durumun nedenlerinden biri okul kültüründe gelişim odaklı değerlere yeterince vurgu yapılmamış olması olabilir.

Araştırmanın bir diğer sonucu olarak öğretmenlerin örgütsel değerlerine dair üç alt temadan oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Bunlar; “okul müdürüne atfedilen değerler”, “okul ikliminde somutlaşan değerler” ve “okuldaki yitik değerler”dir. “Okul müdürüne atfedilen değerler”de okul müdürlerinde var olduğu düşünülen en baskın değerler iletişime açıklık, adalet, çözümcülük, demokrasi ve uzlaşmacılıktır. Okul müdürlerinin iletişim etkililiğinin okul iklimiyle de pozitif ilişkili olması iletişime açıklık değerinin önemini vurgulamaktadır (Halawah, 2005). 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 adil olmaları, okul müdürüne olan güveni 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 adalet değerine sahip yöneticiler olarak algılanması pozitif bir okul iklimi için önemlidir. “Okul ikliminde somutlaşan değerler” alt temasındaki baskın değerler saygı, birlik olma ve yardımseverlik olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okuldaki baskın örgütsel değerlerin okul müdürlerinde de olduğu gibi 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). Okuldaki kişiler arası iletişim ve ilişkilerin sağlıklı olmaması durumunda örgütsel sessizlik ve sinizmin ortaya çıktığı bilinmektedir (Topçuoğlu, 2021). Aktepe ve Yel (2009) öğretmenlerin toplumsal adalet, sorumluluk ve eşitlik; Sezgin (2006) dürüstlük, güven ve saygı; Kolaç ve Karadağ (2012) da saygı, düşünce ve inanç özgürlüğü, eşitlik, adil olma, hoşgörü, dayanışma ve yardımlaşma değerlerine öncelikli olarak önem verdiklerini söylemektedir. 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). Üçüncü olarak “okullardaki 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 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, iletişime açıklık, barış gibi değerlerin bulunmadığı bir örgütte ise örgütsel güven olması beklenemez. Başarının ya da çabanın takdir edilmediği okullarda motivasyon ve iş doyumunu 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.

Öğrencilerin görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre örgütsel değerler bireysel, ilişkisel ve yapısal değerler olarak üç alt temaya ayrılmaktadır. Bu değerlerden okuldaki yansıması en baskın olanlar sıkıdüzen (disiplin) ve otoritedir. Sıkıdüzen (disiplin) değeriyle otorite birbirini desteklemektedir. Öğrenciler okul müdürlerinin gerektiğinde otoritesini kullanması gerektiğini/kullandığını 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. Öğrencilerin örgütsel değerlerini belirlemeye çalışan Özdemir ve Sezgin (2011) eğitim fakültesi öğrencilerinin dürüstlük, saygı ve güven değerlerini öncelikli olarak gördüklerini tespit etmişlerdir. Alanyazın taramasında lise öğrencilerine yansıyan örgütsel değerlerin okul yaşantılarına nasıl etki ettiğine dair doğrudan bir çalışmaya

rastlanılmamıştır; ancak bu araştırmadaki öğrencilerin görüşlerinden yola çıkarak bazı yorumlamalar yapılabilir. Öğrencilerin aslında okul yöneticilerinin doğrudan muhatapları olmasalar da yönetim tarafından alınan kararlar ve uygulamaların etkisini dolaylı yollarla algıladıkları 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.

ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticilerine okullarındaki örgütsel değerlerin farkına vararak okul kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayacak bu değerleri karar alma, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme basamaklarından oluşan yönetim sürecinin her bir aşamasına yansıtılmaları, bu örgütsel değerlerin okuldaki herkes tarafından benimsenerek paylaşılması için elverişli bir iklim yaratmaları önerilebilir. Bu konuyu ele alan gelecek araştırmaların nicel ve karma yöntemler kullanılarak tasarlanması ile okullarda bu örgütsel değerlerin ne ölçüde var olduğu araştırılabilir. Ayrıca araştırmanın farklı eğitim kademeleri ve farklı coğrafi bölgelerde yer alan okullarda tekrarlanarak ulaşılan sonuçların karşılaştırılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Aktepe, V. ve Yel, S. (2009). İlköğretim öğretmenlerini değer yargılarının betimlenmesi: Kırşehir ili örneği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(3), 607-622.
- 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. doi: 10.1108/09578230810882027
- Aydinay-Satan, A. (2014). Öğretmen adaylarının değer tercihlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarına etkisi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(1).
- Aydın, M. (2003). Gençliğin değer algısı: Konya örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 121-144.
- 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.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğü belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Begley, P. (2003). In pursuit of authentic school leadership practices. In P. Begley & O. Johansson (Eds.), *The ethical dimensions of school leadership* (pp. 1-12). Kluwer Academic Publishers.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Akademi.
- 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. doi: 10.1037/0012-1649.29.5.795

- Derin, R. ve Terzi, A. R. (2016). Relation between democratic leadership and organizational cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- 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.
- England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.
- 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.
- 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. doi: 10.5281/zenodo.8341238
- Fichter, J. (2016). *Sosyoloji Nedir?* Anı Yayıncılık.
- Freiberg, H. J. (2005). *School Climate*. Falmer Press.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-345.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94. doi: 10.5465/ame.1993.9409142061
- Kaplan, V. (2015). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yaşamı kalitesi ve örgütsel değer algıları arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Karademir, A., & Ören, M. (2020). School climate: A comparative study from the perspective of kindergarten principals and teachers. *Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 206-236. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.10m
- 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.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th bs). Jossey-Bass.
- Lalek, M. (2007). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler* (Sakarya ili örneği) [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- 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.
- Marion, R., & Gonzales, L. D. (2014). *Leadership in education: Organizational theory for the practitioner* (2nd ed.). Waveland Press.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236. doi: 10.1002/hrm.3930300205
- Merriam, S. B. (2018). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (S. Turan, Ed.; 3. Basımdan Çeviri). Nobel Akademik Yayıncılık.
- 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.
- Pang, N. S. K. (1996). School values and teachers' feelings: a LISREL model. *Journal of Educational Administration*, 34(2), 64-83. doi:10.1108/09578239610112114
- Parsons, T., & Shils, E. A. (Ed.). (1962). *Toward a general theory of action*. Harvard University Press.
- Polat, S. (2012). Organizational values needed for diversity management. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1409-1418.
- Roffey, S. (2011). Developing positive relationships in schools. In Roffey, S. (Eds.) *Positive Relationships*. Springer. doi: 10.1007/978-94-007-2147-0_9
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press.
- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri* [Doktora tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- Sağnak, M. (2005). İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 30(136), 31-38.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Saracaloğlu, A. S., & Gerçekler, C. S. (2018). Relationship between individual social responsibilities and personal values of teacher candidates. *International Education Studies*, 11(10), 64. doi: 10.5539/ies.v11n10p64
- Sarıcı-Bulut, S. (2012). Gazi Eğitim Fakültesi öğrencilerinin değer yönelimleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 1(3), 216-238.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(C), 1-65. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45. doi: 10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(48), 557-583.
- Sezgin-Nartgün, Ş. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel değerlere ilişkin görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 129-148.
- Şimşek, Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 113-148.

- Terzi, A. R., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166).
- Topçuoğlu, E. (2021). Örgütlerde iletişim sorunları kapsamında örgütsel sessizlik davranışının incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 225-230. doi: 10.47542/sauied.1035813
- Vogel, L. R. (2012). Leading with hearts and minds: Ethical orientations of educational leadership doctoral students. *Values and Ethics in Educational Administration*, 10(1), 1-12.
- Yapıcı, A., Kutlu, M. O., ve Bilican, F. I. (2012). Öğretmen adaylarının değer yönelimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 129-151. doi: 10.17755/esosder.11044
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10.baskı). Seçkin Yayıncılık.
- 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.
- Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

SUMMARY

Introduction

Value is defined as a concept that distinctly influences the behaviors of an individual or a group, either explicitly or implicitly, representing desired elements in their actions (Parsons & Shils, 1962). Interdependent and compatible values in an organization create a value system and sustain the organization (Bursalioğlu, 1994). This is also relevant for the education system and management structures in education. The participation of school principals' organizational values in school administration is of great importance for schools to achieve their goals (Yılmaz, 2007). In this study, it is aimed to determine what the organizational values of school principals are and how these values are perceived by teachers and students.

Method

This research is designed as qualitative phenomenology research. The phenomenon of the research is determined as the organizational values of school principals reflected in their administrative practices and the experiences and perceptions of school principals, teachers and students were focused on the phenomenon. The study group consists of 15 school principals, 20 teachers and eight students in secondary schools in Balıkesir in the academic year 2021-2022. Criterion sampling and snowball sampling methods are preferred in the study.

Findings

School principals considered organizational values under the sub-themes of individual-oriented, relationship-oriented, improvement-oriented, and administration-oriented values and emphasized 30 organizational values. Individual-oriented values are tolerance, kindness, autonomy, sincerity/intimacy, respect, and love. Relationship-oriented organizational values are openness, fairness, commitment, support, trust, openness to communication, humanism, openness to negotiation, collaboration, social justice, and consensus building. The development-oriented values sub-theme includes the values of diligence, solutionism, individual development, and innovation. Administration-oriented organizational values are achievement, democracy, orderliness, tradition, merit, obedience to authority, being planned, prudence and adaptability.

According to teachers' views, the reflections of organizational values on the school revealed a structure consisting of three sub-themes. "Values attributed to the school principal" includes 25 organizational values. "Values embodied in the school climate" consists of 21 organizational values. The third sub-theme is "values lost in the school", which is used by teachers to mean the absence of organizational values that used to exist in the school but no longer exist or never existed and whose absence is thought to cause problems and includes 17 organizational values.

There are three sub-themes in the classification of how students perceive organizational values. These sub-themes are "individual values", "relational values" and "structural values". These values are achievement, democracy, improvement, ambition, commitment, unity, compassion, openness to communication, kindness, appreciation, compromise, benevolence, solutionism, obedience, discipline, and authority.

Discussion and Conclusion

In this study, the opinions of school principals, teachers, and students on the organizational values of school principals were examined. The organizational values of school principals were classified as individual, relationship, improvement, and administration-oriented values. While relationship-oriented and administration-oriented values are oriented towards the administrative functioning and processes in the organization, individual-oriented and development-oriented values represent the characteristics reflected in the organization by feeding on the personal values of individuals. This classification reveals both the general structure of the organization and the importance of the individual in the organization with formal and informal dimensions. According to the views of the teachers in the study, 38 organizational values emerged and were grouped under three sub-themes. According to the teachers, organizational values at school were classified as "values attributed to the school principal", "values embodied in the school climate" and "lost values at school". Some of these organizational values were included under only one sub-theme, while some values were included in both or all three sub-themes at the same time. Perceived organizational values of student are categorized under three sub-themes: individual values, relational values, and structural values. There is a total of 16 organizational values under these three headings. The results of the research clarify the views of school principals, teachers and students on the organizational values and emphasize both the general structure of school organizations and the importance of the individual in formal and informal dimensions within the school.

ORCID

Hande Çelik  ORCID 0000-0002-7550-9376

Didem Koşar  ORCID 0000-0003-4959-1094

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 04.06.2021 tarih ve E-51944218-300-00001599115 sayılı onayı ve Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 26.08.2021 tarih ve E-99191664-605.01-30158316 sayılı araştırma izni ile yürütülmüştür.

