



**T.C.**

**NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN**

**OKUL ETKİLİLİĞİNE ETKİSİNİN**

**BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELEMESİ**

**Fatih Hayati BEŞİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

**Prof. Dr. Ercan YILMAZ**

**KONYA – 2019**

# BİLİMSEL ETİK



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih Hayati BEŞİR
	Numarası	148301021009
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tezin Adı	Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

18/06/2019

Fatih Hayati BEŞİR




## YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

 KONYA	<b>T.C.</b> <b>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ</b> <b>Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü</b>	 <small>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ</small>
--	---	---

### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

<b>Öğrencinin</b>	Adı Soyadı	Fatih Hayati BEŞİR
	Numarası	148301021009
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ercan YILMAZ
	Tezin Adı	Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi başlıklı bu çalışma 18/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	İmza
Danışman	Prof. Dr. Ercan YILMAZ	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Gökhan ÖZASLAN	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ömür ÇOBAN	

## ÖNSÖZ

Geçmişten günümüze kadar aktarılan gelen değerler toplumlara yön vermişlerdir. Bu değerlerle toplumlar ileriye gitmiş başarılarına başarı katmışlardır. İnsanı insan yapan değerlerdir. Okullarımızda geleceğimizi emanet edeceğimiz çocuklarımızın eğitim yuvalarıdır. Okullarımızda aileden itibaren öğrenilerek gelinen değerlere yeni değerler katılmakta, var olan değerler pekiştirilmekte kısaca karakterleri şekillenmektedir. İnsanlar sahip oldukları karakterleri, değerleri ile toplumlarda bireylerin tecrübeleri sonucunda sahip olunan değerler ile ayakta dururlar ve ilerlerler. Bu araştırmada Konya’da görev yapan öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel değerlerin okul etkililiğine etkisi bazı değişkenler açısından ilişki düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada hazırlık aşamasından bitiş aşamasına kadar beni yönlendiren ve desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Ercan YILMAZ hocama, ders döneminde vermiş olduğu engin bilgi ve etkinlikleriyle bana yol gösteren, bana destek olan ve tecrübelerinden istifade ettiğim hocalarım Prof. Dr. Mustafa YAVUZ’a, Doç. Dr. Ali ÜNAL’a ve Doç. Dr. Atila YILDIRIM’a, anket sürecinde sağlıklı bir çalışma yürütmemde bana yardımcı olan Yücel DAŞ, Gökhan AYHAN, Ahmet ÖZTÜRK ile diğer arkadaşlarıma ve çalışmama katkıda bulunan meslektaşlarıma, ayrıca yüksek lisansım süresince desteklerini gördüğüm annem, babam, kardeşlerim, eşim ve çok sevdiğim çocuklarım Abdullah Eymen ve Muhammed Bera’a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın bilimsel literatüre katkı sağlayarak daha farklı ve faydalı bilimsel çalışmalar yapılmasının önünü açmasını dilerim.

Fatih Hayati BEŞİR

Konya, 2019



*“Biz öğretmeniz bizim aslı işimiz karanlıkları aydınlatmak, çıkmaz sokaklardan yol açmaktır. En mutsuz, umutsuz anlarda bile bir fidana hayat suyu verebilmektir.”*

T.C.

## NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

## Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Adı Soyadı	Fatih Hayati BEŞİR		
Numarası	148301021009		
Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi		
Öğrencinin Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
<b>Tez Danışmanı</b>	Prof. Dr. Ercan YILMAZ		
Tezin Adı	Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi		

## ÖZET

Bu araştırmada, okul etkililiği ile okulun örgütsel değerleri arasındaki ilişki, örgütsel değerlerin okul etkililiği üzerinde yordayıcı bir etkisinin olup olmadığı ile cinsiyet, brans, okul türü, eğitim durumu, medeni durum, okuldaki çalışma süresi ve öğretmen sayısı değişkenleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmada örneklem, araştırma evreninden tesadüfi küme örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmanın evreni; 2016-2017 eğitim öğretim yılında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Konya ili merkez ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma modeli nicel verilere dayalı ilişki tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın örnekleminde 502 öğretmen yer almıştır.

Araştırmada Yılmaz tarafında 2007 yılında geliştirilen “Örgütsel Değerler” ölçeği ve Wayne K. Hoy ve arkadaşları tarafından 1991 yılında geliştirilen ve 2015 yılında Yıldırım’ın Türkçeleştirip güncelleştirdiği “Okul Etkililiği” ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programı ile analiz edilmiştir. Veri analizinde frekans, yzde ortalama, t- testi, tek yznlv varyans analizi, korelasyon ve basit doğrusal regrasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda rzgvtzel değerlerin okul etkililiğini yaklaşık %58 oranında anlamlı olarak açıkladığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, etkili okul kurumlarının sahip olduğu değerler bilinmeli, uygulamalar sırasında bunlara dikkat edilmelidir. Okulların etkililiklerinin artırılması için değerler de işin içinde olacak şekilde okullardan başlayarak eğitim sisteminin btvntvnde eğitim politikaları oluşturulmalıdır. Okulların etkili olmasını sağlayan unsurlardan biri olan rzęretmenlerin bireysel ozellikleri ve sahip oldukları değerler okul mvdvrleri tarafından dikkate alınmalıdır. Geleceğimizi teslim edeceğimiz rzęretmenlerimiz yetiştirilirken değerlerin ne kadar znelmi olduğu belirtilmiştir. Rzęretmen yetiştirilmesinde, karar vericilerin bu değerleri gvz vnde bulundurmalarına yznelik vneri getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rzęvtzel Değer, Okul Etkililiği, Rzęretmen.

T.C.

## NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

## Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Fatih Hayati BEŞİR	
	Numarası	148301021009	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Master's, Division of Educational Sciences / Department of Educational Administration, Supervision, Planning And Economy	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	<b>Tez Danışmanı</b>	Prof. Dr. Ercan YILMAZ	
	Tezin Adı	An Examining of the Effects of Organizational Values on School Effectiveness in Terms of Some Variables	

## ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the relation between the school effectiveness and organizational values, and whether organizational values have a predictive effect on school effectiveness according to gender, field, type of school, educational status, marital status, duration of study and number of teachers.

In the study, the sample was selected from the research population by random sampling method. The population of the research consists of teachers working in schools in central districts of Konya, which is affiliated to the Ministry of National Education in the academic year of 2016-2017. The model of the research is the relational screening model based on quantitative data. The sample of the study consisted of 502 teachers.

The Organizational Values scale developed by Yılmaz in 2007 and the School Effectiveness scale developed by Wayne K. Hoy et al. in 1991 and translated into Turkish and updated by Yildirim in 2015 were used in the study.

The data obtained from the research were analyzed with SPSS program on computer. Frequency, percentage average, t-test, one-way analysis of variance, correlation and simple linear regression analysis were used in the data analysis.

As a result of the study, it was determined that organizational values explained school effectiveness significantly by approximately 58%.

Based on the results of the research, the values of the effective school institutions should be recognized and attention should be paid to them during the practices. In order to increase the effectiveness of schools, education policies should be established throughout the education system starting from the schools with the values included in the work. The individual characteristics and values of the teachers, which is one of the factors that make the schools effective, should be taken into consideration by the principals. It is stated that values are important when educating our future teachers. In the training of teachers, a proposal was made for decision makers to take these values into consideration.

**Key Words:** Organizational Value, School Effectiveness, Teacher.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK .....	ii
YÜKSEK LİSANS TESLİM FORMU .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ .....	1
Problem Durumu .....	1
1.2.Araştırmanın Amacı .....	4
1.3.Problem Cümlesi .....	4
1.4.Araştırmanın Önemi .....	5
1.5.Varsayımlar .....	5
1.6. Sınırlılıklar .....	5
1.7.Tanımlar .....	6
BÖLÜM II .....	7
KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	7
2.1.Örgüt .....	7
2.1.1.Örgüt Kavramı .....	7
2.2. Etkililik .....	13
2.2.1. Etkililik Kavramı .....	13
2.2.2. Örgütsel Etkililik .....	14
2.2.3. Etkili Okul .....	15
2.2.3.1. Etkili Okulun Temel Varsayımları .....	16
2.2.3.2. Etkili Okulun Özellikleri .....	17
2.2.4. Okul Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Modeller .....	18
2.2.4.1. Amaç Modeli .....	18
2.2.4.2. Kaynak-Girdi Modeli .....	19

2.2.4.3. Etkisizlik Modeli.....	19
2.2.4.4. Süreç Modeli.....	19
2.2.4.5. Doyum Modeli.....	19
2.2.4.6. Meşruiyet Modeli.....	20
2.2.4.7. Örgütsel Öğrenme Modeli.....	20
2.2.4.8. Toplam Kalite Modeli.....	20
2.2.4.9. Okulun Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Diğer Modeller.....	20
2.2.4.9.1. Hoy ve Ferguson'un Örgütsel Etkililik Modeli.....	20
2.2.4.9.2. Cameron'un Örgütsel Etkililik Modeli.....	21
2.2.4.9.3. Creemers'in Eğitimsel Etkililik Modeli.....	21
2.2.4.9.4. Scheerens'in Okul Etkililik Modeli.....	21
2.2.5. Etkili Okulun Boyutları.....	23
2.2.5.1. Etkili Okulda Okul Yöneticisi.....	25
2.2.5.2. Etkili Okulda Öğretmen.....	29
2.2.5.3.1. Etkili Okul ve Cinsiyet.....	32
2.2.5.3.2. Etkili Okul ve Branş.....	32
2.2.5.3.3. Etkili Okul ve Okul Türü.....	33
2.2.5.3.4. Etkili Okul ve Öğrenim Durumu.....	33
2.2.5.3.5. Etkili Okul ve Medeni Durum.....	34
2.2.5.3.6. Etkili Okul ve Çalışma Süresi.....	34
2.2.5.3.7. Etkili Okul ve Öğretmen Sayısı.....	35
2.2.5.3. Etkili Okulda Okul Kültürü ve Ortamı.....	35
2.2.5.4. Etkili Okulda Okul Programı ve Eğitim- Öğretim Süreci.....	38
2.2.5.5. Etkili Okulda Öğrenci.....	40
2.2.5.6. Etkili Okulda Okulun Çevresi ve Aileler.....	41
2.3.Değerler.....	43

2.3.1. Değer Kavramı .....	43
2.3.2. Değerlerin Özellikleri .....	44
2.3.3. Değerlerin İşlevleri .....	46
2.3.4. Değerlerin Önemi .....	46
2.3.5. Değerler ile İlgili Kavramsal İlişkiler .....	47
2.3.5.1. Norm-Değer İlişkisi .....	47
2.3.5.2. İnanç-Değer İlişkisi .....	47
2.3.5.3. Tutum-Değer İlişkisi .....	48
2.3.5.4. Davranış-Değer İlişkisi .....	48
2.3.6. Değer Sistemleri .....	50
2.3.7. Bireysel Değerler .....	52
2.3.8. Örgütsel Değerler .....	53
2.3.9. Eğitim Yönetiminde Değerler .....	56
2.3.10. Okul-Değer İlişkisi .....	58
2.3.11. Değerlere Göre Yönetim .....	60
2.3.12. Okulda Örgütsel Değer .....	62
2.4. Okul Etkiliği ve Örgütsel Değer Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	67
2.4.1. Okul Etkililiği Üzerine Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	67
2.4.2. Örgütsel Değer Üzerine Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	76
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>85</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>85</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	85
3.2. Evren ve Örneklem .....	86
3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması .....	88
3.3.1 Örgütsel Değerler Ölçeği .....	88
3.3.2. Okul Etkililiği Ölçeği .....	89
3.4. Verilerin Analizi .....	90
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>91</b>
<b>BULGULAR .....</b>	<b>91</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	91

4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	91
4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	92
4.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	93
4.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	93
4.6.Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	94
4.7.Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	95
4.8.Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	96
4.9.Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	97
BÖLÜM V .....	99
TARTIŞMA VE YORUM.....	99
5.1. “Okul Etkililiği ile okulun örgütsel değerleri arasında anlamlı bir ilişki var mı?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	99
5.2. “Örgütsel değerlerin Okul Etkililiğindeki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	99
5.3. “Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi .....	100
5.4. “Öğretmenlerin branşları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	101
5.5. “Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi ...	102
5.6. “Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi .....	103
5.7.“Öğretmenlerin medeni durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi .....	103
5.8. “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görev süreleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	103
5.9. “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi.....	104

BÖLÜM VI.....	105
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKÇA.....	109
Ekler.....	150
Özgeçmiş.....	152



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Etkili Okul Süreci Bileşenlerinin Aşamaları .....	23
Tablo 2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenine göre frekans dağılım tablosu.....	87
Tablo 3: Örgütsel Değer ve Okul Etkililiği Ölçeklerinin Basıklık Çarpıklık katsayısı tablosu.....	90
Tablo 4: Öğretmenlerin Okul Etkililiği algıları ile Örgütsel Değer algıları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonucu.....	91
Tablo 5: Öğretmenlerin örgütsel değerlerin ile okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkinin regresyon analiz testi sonuçları.....	91
Tablo 6: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait t – testi sonuçları .....	92
Tablo 7 : Öğretmenlerin branşlarına göre Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait Anova testi sonuçları .....	93
Tablo 8 : Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait Anova testi sonuçları.....	94
Tablo 9: Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait t – testi sonuçları .....	95
Tablo 10 : Öğretmenlerin medeni durumlarına göre Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait t – testi sonuçları .....	95
Tablo 11 : Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki çalışma süreleri ile Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait t – testi sonuçları.....	96
Tablo 12 : Öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları ile Okul Etkililiği arasındaki ilişkiye ait Anova testi sonuçları .....	97

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Okulun Etkililiğine İlişkin Bütüncül Bir Model.....	22
Şekil 2: Etkili Okul Boyutları .....	24
Şekil 3: Etkili Okul Göstergeleri .....	25
Şekil 4: İnsan Davranışlarının Bilişsel Hiyerarşi Modeli .....	49
Şekil 5: Değerlerin Etkileşim Sistemi.....	51
Şekil 6: Kültür ve Açık Sistem Yaklaşımı.....	57
Şekil 7: Değerlerin Eyleme Yansıması .....	60
Şekil 8: Değer Yönetimi Bileşenleri .....	62



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımlar, amacı, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### **Problem Durumu**

Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıkan örgütler, toplumun sahip olduğu kaynakları kullanarak birbirinden farklı ürünler üreten ya da hizmetlere çevirebilen yapılardır. Örgütlerin devamlılığı ve başarısı, insanlık tarihi boyunca sosyo- kültürel, ekonomik, siyaset ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerin ve değişimlerin paradigmasını okuyabilme ile ilişkili olduğu söylenebilir. Okullar, toplumun teminatı olan çocuklara eğitim ve öğretim yolu ile sahip olunan değerlerin aktarılmasında büyük roller üstlenmektedir.

Örgütler belirli bir amaca ulaşmak için insanların bir araya gelerek meydana getirdikleri oluşumlardır. Örgütler, ihtiyaçların ve problemlerin çeşidine göre farklılık arz etmektedir. Okul, bir toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan örgütler olarak tasarlanmıştır. Bundan dolayı okullar, toplumdaki işleyişini ve misyonunu yerine getirebilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekir. Okullar eğitimin yanı sıra içinde var olduğu toplumun kültür ve değerlerini aktarma işlevini de yerine getirmektedir. Okullar, değişen sosyo – kültürel, ekonomik ve teknolojik şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerini kullanarak, toplumun geleneksel yapı ve kültürünü bir potada harmanlayarak gelecek nesillere aktarmak durumundadır. Bu nedenle okulların toplumsal yapı içerisinde etkili birer örgüt olması gerekmektedir.

Etkili okul, kişilerin ve toplumların eğitim ve öğretim gereksinimlerini üst seviyede yerine getiren öğrenci odaklı çağdaş bir eğitim ve öğretim ortamı sunar (Baştepe, 2009). Etkili okul, kendisinden istenen amaçları ve istekleri eksiksiz olarak yapan, öğrencileri bütün yönleri ile gelişimlerine imkan sağlayan, ortamlar hazırlayan ve okulla alakalı herkesin beklentisini gideren okul şeklinde tanımlanmaktadır (Şişman ve Turan, 2019).

Okullar ile ilgili yapılan araştırmalarda okulların başarı yönünden birbirlerinden farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Başarıdaki bu farklılıkların en büyük etkeni olarak okulun kendi iç süreçlerinin etkili bir şekilde harekete geçiremediği görölmektedir. Etkili okullar, öğrencilerin başarıları için fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanır, öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal bakımından gelişimlerini amaçlar.

Bashi ve diğerleri (1990), 1960'lı yılların ortalarından itibaren Amerikan toplumundaki okulların statülerinin bozulması ile beraber etkili okul ile ilgili araştırmaların başladığını ifade etmişlerdir. O yıllarda etkili okulun temel özelliği "Zayıf öğrencilerin temel becerileri kazanmasını sağlayan okul" olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak dünyadaki değişimlere paralel olarak okullar da değişip dönüşmek zorunda kalmışlardır. Daha sonraki zamanlarda örgütlerin açık sistem oldukları yönünde meydana gelen paradigma değişimi ile beraber etkili okulu tanımlayan parametreler de farklılaşmıştır. Bu değişimlerle beraber etkili okul, dışarıdan gelen girdilerin niteliği, bu girdilerin okul süreçleri içerisinde işlenmesi ve çıktılarının toplumun ihtiyacını karşılayacak nitelik ve donanımda olmasını sağlayan örgütler olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

Değerler, sosyal bilimlerden; eğitim, yönetim ve davranış bilimi ile tutum ve davranış araştırmalarında merkezi konuma sahiptir. Bu nedenle sosyal bilimlerin farklı disiplinleri arasında değerler konusuna farklı yaklaşımları olmasına rağmen değerlerin önemi noktasında fikir birliği içerisinde bulunmaktadır. Değerler sosyal, kültürel, bireysel, kurumsal, örgüt veya grup değerleri olarak da karşımıza gelebilmektedir (Fischhoff, 2002; Rokeach, 1979, 50).

Örgütlerin faaliyetleri, amaçları ve işlemleri gerçekleştirirken ortaya koyduğu yöntem ve çabalara ait bazı temel inançları bulunmaktadır. Bu temel inançlar genellikle örgütlerde kalıcı olarak devam eden uygulamalar olduğu için bunlara örgütsel değerler denilmektedir. Örgütsel değerler, okulların bütün süreçlerinde göz önünde tutulması gerekir. Bu değerler paralelinde eğitim öğretim süreçleri yürütölmelidir. Bizim geleceğimiz olan çocuklarımızın bu değerleri öğrenmeleri, okul

paydaşlarının bu ortak değerler etrafında bir araya gelmesi etkili okulu önemli kılmaktadır.

Okul etkililiği literatürü incelendiğinde; okul etkililiği ile beraber okulların etkililikleriyle ilgili değerlendirme, öz eleştiri, öğrenci başarısı, farklı değişkenlere göre etkili okul gösterme düzeyleri, okul kültürü, örgüt sağlığı ve örgütsel vatandaşlık konulu çalışmalara ulaşılmıştır (Alanoğlu, 2014; Ayık 2007; Balcı, 1995; Doran, 2004; Herman, 1996; Oral, 2005; Scheerens, Bosker ve Creemers, 2001; Screens ve Creemers, 1996; Stringfield ve Mohiemang, 2008; Şenel, 2015; Şişman, 2013; Türker, 2010; Yıldırım, 2015; Yılmaz, 2004).

Etkili okul, örgütün performansını artırmak, bünyesinde bulunan eksiklikleri ortaya çıkararak bunları gidermek için gerekli tedbirlerin alınmasını, eğitim kalitesini yükseltmek ve öğrenmeye şekil veren etkenleri düzenlemeyi amaçlar. Bu bağlamda okulu değerlere göre idare etmek önemlidir. Değerlere göre etkili okul yönetiminin öncelikli amacı bireyleri güdülemek, yeteneklerini geliştirmek, meydana gelebilecek değişimlerde destek olmayı hedefler.

Değerler literatürü incelendiğinde ise değerlerle insan kaynakları yönetimi, örgütsel mükemmellik, stratejik yönetim, değerler temelli yönetim, liderlik, örgütsel dayanışma, motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, iş değerleri, kültür konulu çalışmalara ulaşılmaktadır (Anderson, 1997; Battal, 2007; Buchko, 2007; Finegan, 2000; Hine, 2008; Jaakson, 2010; Lyons ve ark., 2005; Lyons ve ark., 2010; Mowles, 2007; Mowles, 2008; Ogbonna ve Harris, 2000; Padaki, 2000; Rokeach, 1969; Schwartz ve ark., 2001; Zhang ve ark., 2009). Bu arada okul yönetiminde değerler konusu son zamanlarda yoğun olarak çalışılmaktadır (Başyayla, 2016; Bergley ve Leonard, 2005; Çakan, 2015; Çiftçi, 2014; Dolan ve ark., 2006; Ekşi, 2003; Fidan, 2013; Kaçmaz, 2015; Karataş, 2009; Kıncal ve Işık, 2003; Lalek, 2007; Milton, 2011; Önler, 2015; Sağnak, 2003; Sezgin, 2006; Taşdan, 2008; Yılmaz, 2007).

Yukarıdaki çalışmalardan da görüldüğü üzere eğitim alanında örgütsel değerler ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel değerler ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir.

## 1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul etkililiğini örgütsel değerler, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü, cinsiyetleri, branşları, eğitim durumları, medeni durumları ve görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre incelemektir.

## 1.3.Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel değerlerinin okul etkililiğine etkisi nedir? Aynı zamanda örgütün değerler okul etkililiğinin bir yordayıcısı mıdır? Bu araştırmanın amacı Okul Etkililiği ve Örgütsel Değerler açısından incelemektir. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul Etkililiği ile okulun örgütsel değerleri arasında anlamlı bir ilişki var mı?
2. Örgütsel değerlerin Okul Etkililiğindeki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklıyor mu?
3. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?
4. Öğretmenlerin branşları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?
5. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?
6. Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?
7. Öğretmenlerin medeni durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?
8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görev süreleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?

9. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?

#### **1.4.Araştırmanın Önemi**

Okulun etkililiğini etkileyecek hususlardan birisi de örgütsel değerlerdir. Bireylerin bir araya gelmesi sonucu örgütler, bireylerin sahip olduğu değerlerin bir araya gelmesi ile de örgütlerin değerleri oluşacaktır. Bu örgütsel değerlerde okullarımızda işlenerek öğrencilere ve onlar kanalı ile ailelerine ve hatta topluma yayılacaktır. İşte bu işlemlerde yer alan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel değerlerin okul etkililiğini nasıl, hangi ve ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesi büyük bir öneme sahiptir.

Bu bağlamda örgütsel değerler ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Ayrıca literatür taramasında örgütsel değerlerle okul etkililiğini beraber araştıran bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu da bu araştırmanın önemli olmasını sağlayan bir husus olarak değerlendirilebilir.

#### **1.5.Varsayımlar**

Araştırmanın dayandığı temel varsayımlar;

1. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Değerler Ölçeği” ile “Etkili Okul Ölçeği” nin ilk ve orta öğretim okullarında uygulanması olanaklıdır.
2. Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemlerin çözümlenmesine uygundur.
3. Yönetici ve öğretmenlerin ölçeklerdeki sorulara verdikleri dönütler var olan durumu yansıtmaktadır.
4. Kullanılan istatistiksel analiz yöntemi bulgulara ve araştırma amacına uygundur.

#### **1.6. Sınırlılıklar**

1. Konya ili merkez (Meram, Selçuklu, Karatay) ilçelerinde bulunan ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel değerler algıları ile etkili okul algılarıyla sınırlıdır. Öğretmen ve yönetici algılarına göre

örgütsel değerin ve etkili okulun öğretmenlerinin algılarının incelenmesi “Örgütsel Değerler”, “Etkili Okul” ölçekleri ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

2. Bu araştırma 2016-2017 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

### 1.7.Tanımlar

**Örgüt:** Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK. Sözlüğü, 2017).

**Değer:** Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılıktır (TDK. Sözlüğü, 2017).

**Örgütsel Değer:** Her örgütün çalışmaları, çabaları ve iş yapma yolları hakkında bazı temel inançları vardır. Bu inançlar büyük çoğunlukla kalıcı uygulamalardır. İşte bunlara örgütsel değerler olarak adlandırılabilirler (Padaki, 2000).

**Etkililik:** Örgütün hedeflerine varabilme ve gerçekleştirebilme seviyesidir.

**Etkili Okul:** Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik girişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okuldur (Klopf ve diğerleri, 1982; Yılmaz, 2005: 10).

**Okul Etkililiği:** Araştırmanın kapsamı içinde olan okulların, önceden tespit edilmiş hedefleri ve bu hedeflerin işlevlerini istenilen düzeyde gerçekleştirebilmesidir.

**İlk ve Orta öğretim okulları:** Zorunlu eğitim çağındaki çocukları eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi on iki (dört yıl ilkokul, dört yıl ortaokul ve dört yıl lise) yıl olan ilk ve orta öğretim kurumlarıdır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1.Örgüt

##### 2.1.1.Örgüt Kavramı

İnsanlar, insanlık tarihinin ilk zamanlarından beri tek başlarına yapamadıkları işleri halletmek, hayatlarını kolaylaştırmak, içine düştükleri yalnızlık duygusundan kurtulmak, var oldukları topluluk içerisinde kendilerini kabul ettirme, kanıtlama isteği ve etraf tarafından tanınma düşüncesi, verimliliklerini ve etkililiklerini sürdürebilmek amacı ile güçlerini ve olanaklarını bir araya getirmektedirler. Zamanımızda herkes bir yapının üyesi halindedir. Hatta vakitlerinin çoğunu bu üyesi oldukları yapı içerisinde geçirmektedirler. Bireyler kazanç sağlamak içinde bu yapılar içerisinde çalışmakta, çocuklarını bu aile yapısının içerisinde büyütme, okul örgütlerinde eğitimlerini aldırma, vatandaşlık görevlerini devlet örgütü içerisinde sürdürmektedirler.

Örgüt; kurumlar ya da kişiler tarafından belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelerek oluşturdukları birlikler şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt kavramı hakkında pek çok bilimsel araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda ve çalışmalarda örgüt kavramı ile ilgili genel görüş belli bir hedefe ulaşmak için yapılan ortak faaliyetler şeklindedir. Örgüt kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan biri de; kişilerin önceden tespit edilmiş davranış tarzları, görevler ve sorumluluk sınırları içerisinde bir araya gelmesi ile meydana gelen; kendi aralarında olan eylemlerin gerçekleştirilmesi için belirlenen amaç veya amaçlara ulaşmak amacı ile oluşturulan, birbirini tamamlayan ve süreklilik arz eden toplumsal yapılanmalardır (Astaroğlu, 1987; Bil, 2018; Saldamlı, 2009; Sam, 2017; Sevimli, 2013; Tokat ve Aşkun, 2017).

Örgütler, toplumun belirli ihtiyaçlarının karşılamak için önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirerek düzenli olan işleri yapmak amacı ile gönüllü olarak birliktelik meydana getiren ve her zaman süreklilik arz ederek güç birlikteliği yapan insanların meydana getirdiği açık sistem (Balcı ve Aydın, 2003) olarak tarif edilir. Sistem, kendi içlerinde karşılık esasına dayalı bir bağımlılık ilişkisi olan unsurlardan

oluşan bir bütündür. Örgüt ya da organizasyon; insanların bir veya birden fazla gereksinimini (örgütün amaç/amaçları) gidermek amacı ile insanın ve sahip olunan kaynakların düzeni ve işleyişinde sürekli olarak iyileştirme yapılan organik bir sistemdir (Peker, 1995). Örgütler, içerisinde oldukları toplumlar ve teknolojilerden etkilenir, belirli girdileri alarak onları kendi içlerinde işleme tabi tutup değişikliğe uğrattıktan sonra topluma geri verirler (Öncü, 1982). Örgütleri toplumun diğer unsurlarından ayıran özelliği kendi sosyal içeriklerini açık olarak belirlenmiş bir hedef planlamasıdır.

TDK' a göre örgütün kelime anlamı; ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır. Örgüt belli bir grup insanoğlunun ortak olan gayeleri yerine getirmek amacı ile oluşturdukları bilinçli bir düzenleme ve sosyal bir yapıdır (Langton ve Robbins, 2004; Özdemir, 2000; Robbins, 2003; Robbins ve Coulter, 2012). Herbert G., Hicks C., Ray Gullett örgüt için, kişilerin varmak istedikleri amaçları için birbirleri ile etkileşim halinde oldukları bir süreç olarak; Peker, tespit edilmiş amaçlar doğrultusunda insanların eforlarının organize edildiği bir yönetim tarzı olarak; Çınar, sosyal varlık olan ve bir başlarına ihtiyaçlarını gideremeyen kişilerin buluşup, iş bölümü yaparak bir güç ve mesuliyet duygusu içerisinde ortak ve belli bir amacı yerine getirebilmek için maddi ve manevi olarak yeteneklerini, güçlerini, bilgi ve becerilerini vb. kaynaklarını, kendi şahsi çabaları ile birlikte organize ettikleri aktif ve açık yapıda olan bir sosyal sistem şeklinde tarif etmektedir ( Aktaran: Çelik, 2007).

Örgüt; insanların ihtiyaçlarını karşılamak için, insanın maddesel olan kaynaklarının düzenini ve onların işlevlerinin sürekli olarak yenilendiği kendine özgü bir sistemdir. Bu sistem içerisinde, örgütün amaçları doğrultusunda, idare edilenlerin, idare edenlerin, örgütteki çalışma hedeflerinin ve ihtiyaçlarının giderilmesi ve onların dengelenmesi ile söz konusudur (Ertürk, 2007; Hasanoğlu, 2004; Tiryaki, 2005).

Toplumun ihtiyaçlarını gidermek amacı ile ortaya çıkan örgüt kavramı 19. yüzyılın başlarından itibaren dile getirilmiş ve büyüklükleri orta ölçekli olan sosyal sistemler manasında kullanılmaya başlanmışlardır (Özdemir, 2008). Bu sistemler tespit edilmiş amaçlara varmak üzere kurulmuşlardır (Bil, 2018; Benoit ve Mackenzie,

1994). Sistemleri ve onun alt sistemlerinden meydana gelen örgüt/örgütleri iyi anlamak için metaforlardan yararlanılmaktadır. Örgüt kavramının soyut halden somut hale getirilmesinde, örgütün anlaşılmasında, özelliklerin transfer edilmelerinde metaforlar yardımcı olurken, sosyal gerçekliğinde mecazi şekilde yansıtılmasıdır (Balcı, 2003).

Yapılan birbirinden farklı araştırmalarda, örgütlerin ortak yönleri arasında;

1. Kişilerin amaçlarına varmak üzere etkileşim halinde oldukları biçimlendirilmiş bir süreç,
2. Belli amaçlara göre bireylerin göstermiş olduğu çabalarının koordinasyonunun yapıldığı bir yönetim fonksiyonu,
3. Yaratılmışların içerisinde sosyal özelliği bulunan insanların, kişisel ihtiyaçlarını karşılayamaması durumudur. İnsanların birlik olup, iş ve eylem paylaşımı yaparak bir güç ve sorumluluk silsilesi içerisinde ortak olan amacı yapmak için (maddi ve manevi olarak) güçlerini, yetenek, bilgi ve beceri vb. kaynaklarını, kendi bireysel çabaları ile düzenledikleri aktif ve açık sosyal sistem olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2007).

İnsanların örgüt kurmasına, üyesi olmasına ve örgütlü olarak hareket etmesine yönelten birbirinden farklı sebepler bulunur. Bunlardan biri de insanlar kendileri ile ortak amaçlara sahip olan kişilerle, bu amaçlarını yerine getirebilmek ve tek başlarına yapamayacakları durumlarda birlikler oluşturup, beraber hareket etmek amacı ile herhangi bir örgüte üye olmaktadır. (Aydın, 2010; Çelik, 2007; Dinçer ve Fidan, 2016).

Geleneksel örgüt kuramı makine metaforu ile özdeşleşmiş, esasen örgütü oluşturan unsurlardan insan dışında olanlarla ilgilenmiştir. Bu anlayışa göre, örgüt insan olmayan bir makine olarak ele alınmış ve makinenin bir dişlisi gibi algılanmıştır. Bu algı neticesinde örgüt sadece verimlilik ve etkili olan sert bir hiyerarşik yapı gibi gözükmektedir ve bu yapıda bürokratik ve gelenekçi tarz ağır basmaktadır (Balcı, 2008; Bil, 2018; Özdemir, 2008; Peker, 1995; Yağmurlu, 2004; Yıldırım, 2014; Zanzi, 1987;). Yani bu tip örgütler; yönetim anlayışları klasik, değişime ayak direyen, ast üst

ilişkisi içerisinde olan, bütün faaliyetlerin önceden tespit edilmiş esaslara göre olan yapılardır şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt, birbirinden farklı kaynaklarda iki biçimde kullanılmıştır. İlki, gelenekçi yönetim uzmanları tarafından yönetim basamaklarını ifade ederken kullandıkları “örgütlenme” manasındadır. Diğeri de bir kurum bünyesinde iş görenlerden meydana gelen grubun bir bütün kabul edilerek incelendiğini ifade eder (Ergeneli, 2013).

Örgüt, insanların hedefleri ve kendi değer yargıları için ortaya bir uzlaşma ileri sürmekte ve kişiler arasında bir beraberliğin olmasını istemektedir. Kişi ve kişilerin oluşturduğu grup resmi olan örgüt yapısı içinde eylemlerini devam ettirirler. İdarenin meydana getirdiği bu yapı, bireyler ile gruplar arasında olan ilişkilerin ilerlemesinde hem bir tertip ve sistem oluşturur, hem de örgütün amaç ya da amaçlarına varmasına katkı verir. En kabul gören tanım ile örgüt, bireylerden ve bireylerin koordine edilmiş faaliyetlerinden oluşur (Tiryaki, 2005).

Örgütlere olan bakış açısı zamanla değişikliğe uğramaya başlamış ve birer yaşayan organizma algısı oluşmuştur (Şişman, 1995). Bu örgüt yapıları kendilerinde oto kontrol, yetkili ve etkili bir iletişim ağına sahip, çevreye adapte olabilen yapılardır. İletişim yatay olurken, kararlara riayet tam olarak gerçekleşmektedir (Bil, 2018; Zanzi, 1987). Hedeflenmiş amaca varmak için birbirinden farklı yöntemlere başvuran bu örgütlerin etrafları ile etkileşimleri fazladır. Çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmeleri için örgütlerin geri besleme mekanizmaları vardır (Balcı, 2014).

Toplumun yaşantısında vazgeçilmez parçalarından birisi olan örgütler beş ana temele dayanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2016).

- I. Kişiler her zaman örgütte kendilerine yer bulurlar.
- II. Örgüt üyeleri kendi aralarında birbirinden farklı konularda etkileşim halindedirler.
- III. Bu etkileşim her zaman için bir yapı içinde düzenlenebilir veya tanımlanabilir.
- IV. Örgütlerin esas ögesi olan insanların her birinin kendisine özel amaçları vardır ve bu amaçların bazıları kişinin davranışlarının nedenini oluşturabilir.

Kişiler örgütlere katılmaktaki sebepleri kendi amaçlarına varmak için yardım alabilecekleri umudunu taşımalarıdır.

V. Bireylerin birbirlerine karşılık sergiledikleri davranışlar, bireylerin farklı amaçlarının birbirleri ile ilgili ve birbirine uygun birleşik olan amaçların gerçekleşmesine olanak sağlayabilir.

Örgüt, işin ve işin işlev bölümleri neticesinde bir yaptırım sistematığı ve sorumluluk silsilesinde ortak olan ve amacın yerine getirilmesi noktasında bireyin birliktelik faaliyetlerinin eşgüdümü olarak tanımlanmaktadır. Bir gruptaki bireylerin, ortak olan hedeflerin amaçlara ulaşması sırasında eylemlerini, araç ve gereçleri belli bir dizayn süreci sonucu sonunda meydana getirdikleri yapı, bir örgüt olarak ifade edilmektedir (Schein, 1976; Tiryaki, 2005).

Örgüt insanların meydana getirdiği birimle, birliktelikler ve sistemlerle beraber, etkileşim halinde olan kişilerden meydana gelen birbirleri ile iletişim halinde olmak için çeşitli yöntemler geliştiren, iletişim ile elemanlarına ve etrafına ulaşan varlıklardır (Adrignola ve Spaynton, 2013; Drucker, 2011; Schoeneborn, 2011; Stewart, Martin ve Tyrone, 2005). Genellikle, örgütlerin amaçları hedefe varmak için doğru yola düşme şeklinde tanımlanabilir. Böylelikle örgüt kavramı işletme veya kuruluşun yapısını, örgütünü ifade eder (Şahbudak, 2016). Örgüt, idareciler ve idare edilenler arasında bir basamak görevi gören bir yapının oluşturulması, yapılması gereken işleri ve işleri yapacak kişiler ile bunlar arasındaki ilişkiler bütününe alenen ortaya konulmasıdır. Örgüt, etrafındaki ve bünyesindeki kişiler üstünde önemli rol oynadığı gerçektir. Kimi zaman örgütleri kişiler kontrol eder iken, kimi zaman da kişileri örgütler kontrol etmektedir (Efil, 2010; Sevimli, 2013). Diğer yönden de örgüt, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda bir araya gelerek, kendine has kuralları, ilkeleri, metotları ve yapısal boyutları ile beraber işgörenlerinde davranışlarını belirleyecek yönetsel olarak model ve sistem oluşturma süreci sonunda meydana gelir (Sevimli, 2013; Tokat ve Aşkun, 2017).

Bireyler örgütlerin yaşamlarında örgütsel davranışların odağının bir niteliği ve gerçekleşebilecek davranışın vazgeçilmez bir unsuru olmuştur (Mullins, 2006; 30).

İdare, yönetim bir kurumun veya örgütün amaçlarına ulaşmak için sahip olunan üretim kaynaklarını en verimli ve etkili şekilde kullanma sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2018).

Örgüt, kişilerin kıt ama birbirinden farklı olan yeteneklerinden yararlanmaktadır. Sahip olunan bu yetenekler organize edilerek ortak olan bir amaca yöneltildiği zaman ortaya muhtemelen bir sinerji çıkacaktır. Böylelikle eldeki kaynaklarda daha verimli ve etkili bir biçimde kullanılmış olacaktır. Ancak bu birlikteliği oluşturan bireyler veya gruplar arasında amaç birlikteliği yoksa işte burada örgüt kavramından bahsedilemez. Bunlar olsa olsa bir yığın ya da kalabalıktır, amaçlı bir etkileşim ve iletişimleri yoktur. O halde yönetim başarısıyla organizasyonların işleyişlerinin iyi olması arasında bir ilişki bulunmaktadır (Efil, 2010).

Son yıllarda yapılan farklı farklı tanımlamaların analizi yapıldığında bunların arasındaki ilişkilerin ve görünüşlerindeki karmaşıklık karşımıza gelmektedir. Bunlar;

- Amaçlar,
- Amacı yerine getirmek için belli sırada düzenlenmiş eylemler ve bu eylemlerin yerine getirilmesi için örgütün üyelerine taksim edilmesi,
- Taksim edilen eylemlerin örgütü meydana getiren birimlere verilerek onların arasında koordinasyonu sağlayıcı araç gereçler ve hiyerarşik düzenin oluşturulması,
- Örgütün üyelerin motivasyonları, birbirleri ile ilişkileri, davranışları ve değerleri
- Amaçların belirlenmesinde ve yerine getirilmesinde takip edilecek olan karar verme, iletişim, kontrol etme, taltif ve ceza süreçleri,
- İlave edilecek veya özellik aramadan yukarıdaki maddeler arasında uyum koordinasyon sağlanmış bir örgüt şablonu (Learned ve Sproat, Çeviren: Şaylan, 2007).

Örgütler hedeflerine varmak için kullanacağı ana materyal insan kaynaklarıdır. Çünkü bütün örgütlerin, kurumların ve kuruluşların temeli insanlardan oluşur. İşte bu nedenden dolayı örgütler, birbiri ile iletişim ve etkileşimde bulunan ve örgütsel sürecin tam merkezinde olan insanlardan meydana gelmektedir (Onal, 1998).

## 2.2. Etkililik

### 2.2.1. Etkililik Kavramı

Etkililik kelimesinin sözlük anlamı olması istenilen bir etkiyi oluşturma kabiliyeti, çıktılar, belirgin ve olgusal neticeler gibi anlamlara gelmektedir. Burada önemli olan sözlük anlamından çok neticelerle alakalı anlamlar içermesidir. Alanyazında örgütler bakımından örgütsel olan neticeler veya çıktılarla alakalı olarak etkililik, verimlilik, faydalılık, etkinlik, karlılık, başarı gibi sözcükler anlam bakımından birbirinden farklı olmakla beraber orada da birbirleri yerine de kullanılmaktadırlar (Şişman, 2013). Ayrıca etkili olma kabiliyeti, bir araç veya işlemin yeterince faal olması ya da yetecek kadar ürün vermesi şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2018). Burada üzerinde durulan, etkililik kavramı genellikle neticelerle alakalı anlamlar içerdigiidir. Başka bir ifade ile etkililik, verimli olmayı, kültürü ve yeterli olmayı (Bayrak, 1998), ayrıca yalnızca hedeflenen amaçları gerçekleştirme derecesi ile sınırlandırılmayıp, verimli olmayı ve etkililik durumunu da (Balcı, 2014) barındıran çok geniş bir anlamı taşıyan bir kavramdır.

Etkililik kavramına yakın anlama gelen kavramlardan dört tanesini şu şekilde tarif edebiliriz. *Etkenlik*, az olan kaynakların en uygun olacak tarzda kullanımını gerektiren ve ileri teknoloji ve belli zaman aralığında meydana gelen yüksek çıktı; *verimlilik*, üretim kapasitesinin ölçüğü, *edim*, hedeflerin olması için sarf edilen çaba; *yararlılık* da yararı bulunmayan imalat tekniklerini izah eder ve büyümeyi gerektirir (Karlı, 2004). Etkinlik (=efficiency) (=yeterlilik), girdideki harcamayla elde edilen üst düzey çıktı (Scheerens, 1989) veya eldeki kaynakları boşa harcamadan neticeye ulaşma (Beare ve diğerleri, 1991) iken, etkililik (=effectiveness), çıktılardan elde edilen başarı, ulaşılmak istenen amaç ya da amaçları yerine getirme seviyesi olarak tarif edilebilir. Ayrıca verimlilik ve edim/performans etkililik kavramının içinde bulunurlar ve etkililiğin birer ölçütü olarak ve etkililiği tanımlamada kullanılırlar. Bu kavramlardan başka kârlılık, nitelik/kalite, büyüme, doyum, başarı gibi kavramları etkililiği tanımlamak için kullanılan kavramlardan bazılarıdır (Hesapçioğlu, 2006).

### 2.2.2. Örgütsel Etkililik

Örgüt, birden fazla kişilerden meydana gelen, bilinçli olarak düzenlenen ve belli olan hedefe ya da hedeflere varmak için devamlı olarak bir gaye çerçevesinde gerçekleşen sosyal birlikteliktir. Brown örgütleri, sosyal ve davranış ilimlerinin nedene dayalı kanunları ile tespit edilen oluşumlar olmayıp gerçekte insanların birbirleri ile anlaşmaları sonucu örgütlenmiş süreçler şeklinde tarif etmiştir (Bates, 2001; Güngör, 2018; Robbins ve Judge, 2013). Örgütler bünyelerinde kişileri ve onların oluşturdukları gruplar bulunduğundan, örgütlerin etkinliklerini kişi ve onların meydana getirdiği grupların faaliyetlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin etkinlikleri kişilerin ve grupların toplam etkinliklerinden daha büyük bir kapsamı bulunmaktadır. Bunun sebebi de grupların yaptığı etkinliklerdeki gibi, sinerjik etkilerden dolayı örgütler, kendisini meydana getiren bölümlerin gerçekleştirdiği performansların toplamlarından daha ileri seviyede performansa ulaşabilmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002).

Örgütlerin amaçlarının istenilen seviyede yapılabilmesi için kişinin, örgütün etkin ve yeterli düzeyde olması lazımdır (Günel, 2014; Hoy ve Miskel, 2012). Etkililik, örgütlerin, yaptıkları faaliyetler neticesinde hedeflerine varma seviyesini tespit eden performans olarak bir boyuttur. Literatürde, örgütün yaptığı işin faydalı olduğunu ve bu iş yapılırken eldeki kaynakların hangi seviyede "iyi" değerlendirildiğini dahi örgütlerin etkililik kavramına eklemişlerdir. Farklı yaklaşımlara karşılık örgütsel etkililik alanyazında çoğunlukla, örgütlerin varmak istedikleri "sonuca" varma seviyesi şeklinde açıklanmaktadır (Ergeneli, 2009; Yükçü ve Atağan, 2009).

Etkililik kavramında araştırmacıların üzerinde anlaştıkları bir tanım olmadığından farklı farklı tanımlamalar geliştirmişlerdir. Price (1968) literatürde etkili olan örgütlerin özelliklerini şu şekilde aktarmıştır: (1) verimlilik, (2) moral, (3) değişiklere örgütün gösterdiği uyum kabiliyeti, (4) çevrenin örgütün kararlarını kabul etme seviyesi, (5) örgüt elemanlarının kendi aralarında paylaştıkları değerlerin ve normların açısından benzerlikleri (Şişman, 2013).

Sosyal yapılardan olan örgütler, gelecekle ilgili alakalı kendilerinden istenilen bir durumu, kendilerine has gayelerini yapmaya çaba gösterirler. Örgütlerin

amaçlarındaki bütünlüğün devam etmesini gerçekleştirmek için iletişimlerdeki yetenek, kişilerin istekli olmaları, etkililik ve yeterlilik zorunlu hallerdir. Örgütler yapılarının gayelerini gerçekleştirebilecek durum olarak şekillendirilir. Örgütün etkililiği, gerçekleştirdiği amaçların seviyesi ile tespit edilir (Etzioni, 1964; Yılmaz, 2006).

Kalıcı başarıya sahip olan örgütler etkili örgütlerdir. Örgütler, uygulamaları ve yönetimleri ile daima değişmekte olan dünyaya uyum göstermeye çalışırken, sahip olduğu değişmeyen bir amacı ve temel unsurları, değerleri olan örgütlerdir (Abdurrezzak, 2015; Kocabaş, 2004). Etkililik, eğitim sistemi ile beraber değerlendirildiğinde, eğitim sisteminin etkili olduğundan bahsedebilmek için tespit edilen bütün amaçların planlanan seviyede yapılmış olması beklenir (Özdemir, 2013). Okullar bakımından değerlendirildiğinde de öğrencilerin sosyal, akademik, duygular olarak, ahlak ve estetik bakımlardan gelişimlerini, öğretmenlerin doyum düzeylerini, amaçların gerçekleşme durumu, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, çevreye uyum gibi pek çok neticeden bahsedilebilir (Şişman, 2013).

Toplumların eğitim sistemi içerisinde ortak hedefleri ile beraber farklı hedefleri ve idealleri de vardır. Bunların uygulama ortamı okullardır (Özdemir, 2013). Okulların diğer örgütlerden farklı olarak en önemli özelliği girdisi ve çıktısı insan olmasıdır. Bundan dolayı okulların örgütsel etkililiği öteki örgütlerden farklıdır (Arslantaş ve Özkan, 2014). Bünyesinde insan unsurunun ağırlıklı olarak bulunduğu bir sosyal sistem olan okullar diğer yapılanmalardan farklı özelliklere sahip olacaktır (Abdurrezzak, 2015).

### **2.2.3. Etkili Okul**

Farklı ülkelerde okulların benzer özellikleri bulunurken, sosyal bir yapı olması nedeni ile kendi aralarında yapıları bakımından farklılıkları ve özellikleri bulunacaktır. Eğitim kurumlarının esas amacı daima bir yenilik içerisinde bulunan yeryüzünün ihtiyaçlarına cevap verebilecek kabiliyette bireyler yetiştirmektir (Demirel, 2017; Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2017). Sistem bakımından açık olan eğitim sisteminin ve kurumlarının devamlı şekilde yenilenme içerisinde olması gerekir. Bu sebeple eğitim kurumlarının vazifesi, bünyesinde olan noksanlıkları ortaya koyarak, bunları gidermek

için gerekli tedbirleri tespit ederek eğitim kalitesini yükseltmek ve okul bünyesinde öğrenmeye şekil veren etkenleri düzenlemek olmalıdır. Bunların yapılması ise okulların etkililiği ile alakalıdır (Alamdar, 2015). Gelecek asrın okulunda öğrenciyi gerek duyduğu bilgileri üretme, bilgi ve bilginin paylaşıldığı kitle iletişim araçlarını kullanabilme yeteneğine sahip olması gerektiğini hedef edinmek zorundadır (Çağlar, 2001).

Etkili okul, kişilerin ve toplumların eğitim ve öğretim gereksinimlerini üst seviyede yerine getiren öğrenci odaklı çağdaş olan bir eğitim ve öğretim ortamıdır (Baştepe, 2009). Etkili okul, kendisinden istenen amaçları ve istekleri noksansız olarak yapan, öğrencileri bütün yönleri ile gelişimlerine olanak sağlayan, ortamlar hazırlayan ve okulla alakalı herkesin beklentisini gideren okul şeklinde tanımlanmıştır (Şişman ve Turan, 2019).

Etkili okullarda ayrıca öğretmenlerde kendi aralarında olan iletişimlerinde ve ilişkilerinde kültürel, sosyal, kültürel ve mesleki birim bakımından uzun süreli etkileşimlerinin olması gerekir. Bu ilişkiler ve birbirleri ile olan etkileşimler öğretmenlerin kurumlarına olan ilgilerini ve performanslarını olumlu yönde artıracaktır (Abdurrezzak, 2015; De Bevoise, 1984).

### **2.2.3.1. Etkili Okulun Temel Varsayımları**

Etkili okullarla ilgili araştırmaların başlamasına sebep okullardan bazılarının başarılarının yüksek olmasıdır. Başarısı yüksek olan okullar ile başarısı düşük olan okullar ile alakalı yapılan çalışmalar neticesinde ortak sonuçlara ulaşılmış, başarının yükseltilebilmesi için gerekli olan yolları göstermiştir (Helvacıoğlu ve Aydoğan, 2011).

Etkili okul araştırmalarındaki varsayımlardan bazıları (Bickel, 1983; Urena, 1988; Aktaran; Şişman, 2013) şunlardır:

- *Okulları, etkili olan ve etkili olmayan olmak üzere ikiye ayrılabilir. Yani bazı okulların etkililiği ve başarısı daha yüksektir.*
- *Okullara gelen yaşam düzeyleri düşük ya da toplum içerisinde bulunan farklı etnik yapıya sahip olan çocukların eğitimlerinde, temel becerilerin*

verilmesinde hangi seviyede etkilerinin olduğu, okullarda yapılan klasik testlerin neticelerine bakılarak tespit edilebilir.

- Başarılı okulların, bu başarıyı elde etmelerinde bazı değişkenler ile nedenler vardır. Bunlara dışarıdan etki edilebilir, geliştirilebilir özelliğindedir. Bu okulların, başarıya varmalarında çoğunlukla nitel olan özellikler etkilidir.

- Etkili okulların özelliklerini tespiti yönelik yapılan araştırmalar ile okulların başarıları hakkında bilgi edinmekten ziyade, okulları terbiye etmek, iyileşmelerini ve gelişmelerini sağlayıcı çalışmalara temel oluşturmalıdır.

- Ailelerle ilgili etkenlerden ve sosyal yapıdan bağımsız olarak okullar, öğrencilerin tamamı için kaliteli eğitim yapılabilecek güce sahiptirler.

- Okulların ortak özelliklerine göre dezavantajlı olan öğrencilerde de başarılı bir eğitim yapılabilir.

- Bir okul, sahip olduğu bazı özellikleri üzerinde durarak öğretim ve öğrenme kalite düzeyinin gelişmesini sağlayabilir.

### 2.2.3.2. Etkili Okulun Özellikleri

Etkili okul fikrinin temelinde, okulların öğrenciler üzerinde farklılıklar oluşturabileceği inancı vardır. Etkili okullarda öğrencilerin başarısı için, fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini, okulun sahip olduğu kaynakları, tesirli olacak şekilde kullanırlar. Öğrencilerin hem bilişsel hem de duyuşsal bakımından gelişmeleri sağlanır (Özdemir, 2013).

Okulların etkililiklerine yönelik yapılan araştırmalarda etkili okulların, net ve belli amaçlara odaklanmış bir misyon, okul yöneticisinin güçlü liderliği, bütün bileşenlerdeki yüksek beklenti, daima gözlemlenen ve değerlendirilen öğrencilerin gelişimleri, disiplin sorunlarının olmaması, öğrenmeye destek olan bir okul iklimi, öğrencilerin temel beceriler kazanmalarına önem verilmesi, toplum ve aile tarafından destek verilen bir okulun var olduğunu göstermektedir (Karip ve Köksal, 1996).

Etkili okulla ilgili bütün çalışmaların tamamına yakınında okul etkililiğinde liderliğin anahtar bir role sahip bulunduğu (Sammons ve diğerleri, 1995; Şenel, 2015) ve profesyonel liderlikten geçtiği anlaşılmaktadır (Abdurrezzak, 2015). Ortak olan bir vizyon, amaç, planlı olan ve ilgi çeken bir öğrenme ortamı etkili okulların

oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptirler. Bununla beraber öğrenme ortamına öğrencilerin derse geç, hazırlıksız olarak gelmeleri ile öğretmeninde derse geç gelmesi ya da erken çıkması da olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Öğrencilere neyin öğretilmesi gerektiğini bilmenin ve bunun içinde yeterli sürenin sağlanması etkili öğretim için lazımdır. Öğretmenlerin ve idarecilerin az sürede, müfredatın istekleri karşısında artan problemlerini dengede tutmaları gerekir (Kirk ve Jones, 2004). Böylelikle öğretim yapılarak yüksek olan beklentilere cevap verilebilir. Etkili okullar her zaman öğrenen örgüt durumundadırlar.

Modern olan toplumlarda kişilerin eğitimlerinde en büyük sorumluluk okullara verilmektedir. Bu arada aile, okul ve çevre de eğitimde üçlü bir sacayağı meydana getirdiğinden sorumlulukların paylaşılması gerektiği çok açıktır (Beydoğan, 2006; Johnson ve Synder, 1990; Şişman, 2013). Öğrencilerin başarılarında okul içi ve dışı etkenlerden bahsedilebilir. Okul içi etkenlerden bazıları; okulun fiziki, sosyal ve kültürel imkanlar söylenebilir. Okul dışı etkenlerden de aile önemli bir yere sahiptir (Aslanargun, 2007).

#### **2.2.4. Okul Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Modeller**

Amaçların etkili olarak başarılmış olması örgütlerin var oluş nedenini izah eder. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de verimliliği ve etkililiği çoğaltma çabaları yoğun bir şekilde devam etmektedir. Bu çoğaltma, artırma arzusu bu verimlilik ve etkililik kavramlarının tanımlanmasını ve ölçülmesini de beraberinde getirmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002).

Okul etkililiğine yönelik farklı pek çok model oluşturulmuştur. Bu modellerin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bundan dolayı farklı durumlar ve zamanlarda bu farklı modeller kullanılabilir (Balcı, 2014; Cheng, 1996). Bu modeller kısaca özetlenmiştir.

##### **2.2.4.1. Amaç Modeli**

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilme durumunu ölçmek amacı ile oluşturulmuş bir araç olarak görülebilir (Şişman, 2013). Bu ölçüte göre örgütte gerçekçi ve yararlı olan amaçlar meydana getirmek ve bunların örgüt elemanları tarafından çabuk, doğru

ve aynı şekilde anlaşılmasını sağlamaktır (Balcı, 2014; Karanlı, 2004). Diğer taraftan örgütün amaçlarına varabilmesi için, iletişim sürecinin etkin bir tarzda çalıştırılması gerekir (Kösterelioğlu ve Argon, 2010).

#### **2.2.4.2. Kaynak-Girdi Modeli**

Bu modele göre okulun etkililiği okulun kendine kaynak- girdi temin etme kabiliyetine bağlıdır. Okulun etkililiğine yönelik çalışmalarda üzerinde durulan nokta, okulun girdisi ile çıktıları arasındaki ilişki olmaktadır. Bu modelde konunun değerlendirilmesi noktası çoğunlukla ekonomiktir. Okulun etkililiğinin değerlendirilmesinde girdiler ile kaynakların niteliği ve niceliği olmasına önem verilmektedir (Şişman, 2013).

#### **2.2.4.3. Etkisizlik Modeli**

Bu modele göre, okulun etkisiz, noksan yönleri bulunmuyor ise bu okul etkili olarak kabul edilmektedir. Burada etkisizlik göstergesi olarak, örgüt içindeki çatışmalar, zayıf taraflar, zorluklar, sorunlar, yapılan hatalar, performans düşüklüğü gibi göstergelerdir (Cheng, 1996; Şişman, 2013). Bu modelde okullardaki uygulamalarda noksanlıklara ve yetersizliklere yoğunlaşılır. Modelin faydası okuldaki yetersizliklerin ve uygulamadaki noksanlıklardan okulun işlevi ile aralarındaki ilişkiye bağlı olmasıdır (Balcı, 2014).

#### **2.2.4.4. Süreç Modeli**

Süreç modeline göre, okul dışarıdan girdi alıp çeşitli dönüşüm süreçlerinden sonra dışarıya çıktı, netice, ürün veren bir yapı olarak kabul edilmektedir. Buradaki çıktıların kalite durumu, sadece girdinin durumu ile ilgili olmayıp, okulun içerisinde olan süreçlerin de kalite durumuna bağlıdır (Şişman, 2013).

#### **2.2.4.5. Doyum Modeli**

Doyum modelinde, okulun ve eğitimin paydaşlarının okulla alakalı beklentilerinin giderilmesi ve memnuniyet seviyesine bağlı olarak okul etkililiği belirlenir (Şişman, 2013). Buradan stratejik ortakların okuldan beklentilerinin okulun

işlevi ile ilişkisine bağlıdır. Bu ilişkideki bilinmezlikler ve bazı paydaşların görülmemesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Balcı, 2014).

#### **2.2.4.6. Meşruiyet Modeli**

Örgütlerin yaşaması için çevrelerinden ihtiyaçları olan malzemeleri almaları ve çevrelerinden destekleri bulunmalıdır. Çevreleri ile sürekli ve güzel iletişimleri olan örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve çoğalmaları diğer yapılara nazaran daha kolaydır. Meşruiyet modeline göre okulun etkililiği, sürekli olarak yarış halinde olan ortamlarda yaşamlarını devam ettirebilmelerine bağlıdır (Can, 2018; Şişman, 2013).

#### **2.2.4.7. Örgütsel Öğrenme Modeli**

Örgütsel öğrenme modeline göre, okulların etkililiklerinin temel göstergeleri, toplumda meydana gelen değişikliklerden bilgisinin ve haberinin olması ve bunlardan hareket ederek okulun iç süreçlerin yeniden düzenlenip, yenilenmesi ile çevre hakkında analiz yapma ve okulun gelişim planının yapılmasını kapsamaktadır (Cheng, 1996; Şişman, 2013).

#### **2.2.4.8. Toplam Kalite Modeli**

Bu modele göre okulun iç ve dış paydaşlarının bütün beklentilerinin, memnuniyet seviyesinin sağlandığı zaman etkili bir okul olarak görülebilecektir (Şişman, 2013). Etkili okulun, okul içi süreçleri, yönetim süreçleri ve öğrenme süreçleri önemli olan unsurlar olarak görülür (Can, 2018; Yanık, 2008).

#### **2.2.4.9. Okulun Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Diğer Modeller**

Yukarıda ifade edilen modellerden farklı olarak modellerde geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır:

##### **2.2.4.9.1. Hoy ve Ferguson'un Örgütsel Etkililik Modeli**

Bu modelde okulların etkililiklerinin okulların karşılaştıkları iç ve dış sorunlarla başa çıkabilme durumlarına, öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin beklentilerinin giderilmesine ve eldeki kaynakların en etkili şekilde kullanılmasına ve netice de

öğrencilerin elde edeceği başarılarla ilgili olduğu görülmektedir (Hoy ve Ferguson, 1989; Şişman, 2013).

#### **2.2.4.9.2. Cameron'un Örgütsel Etkililik Modeli**

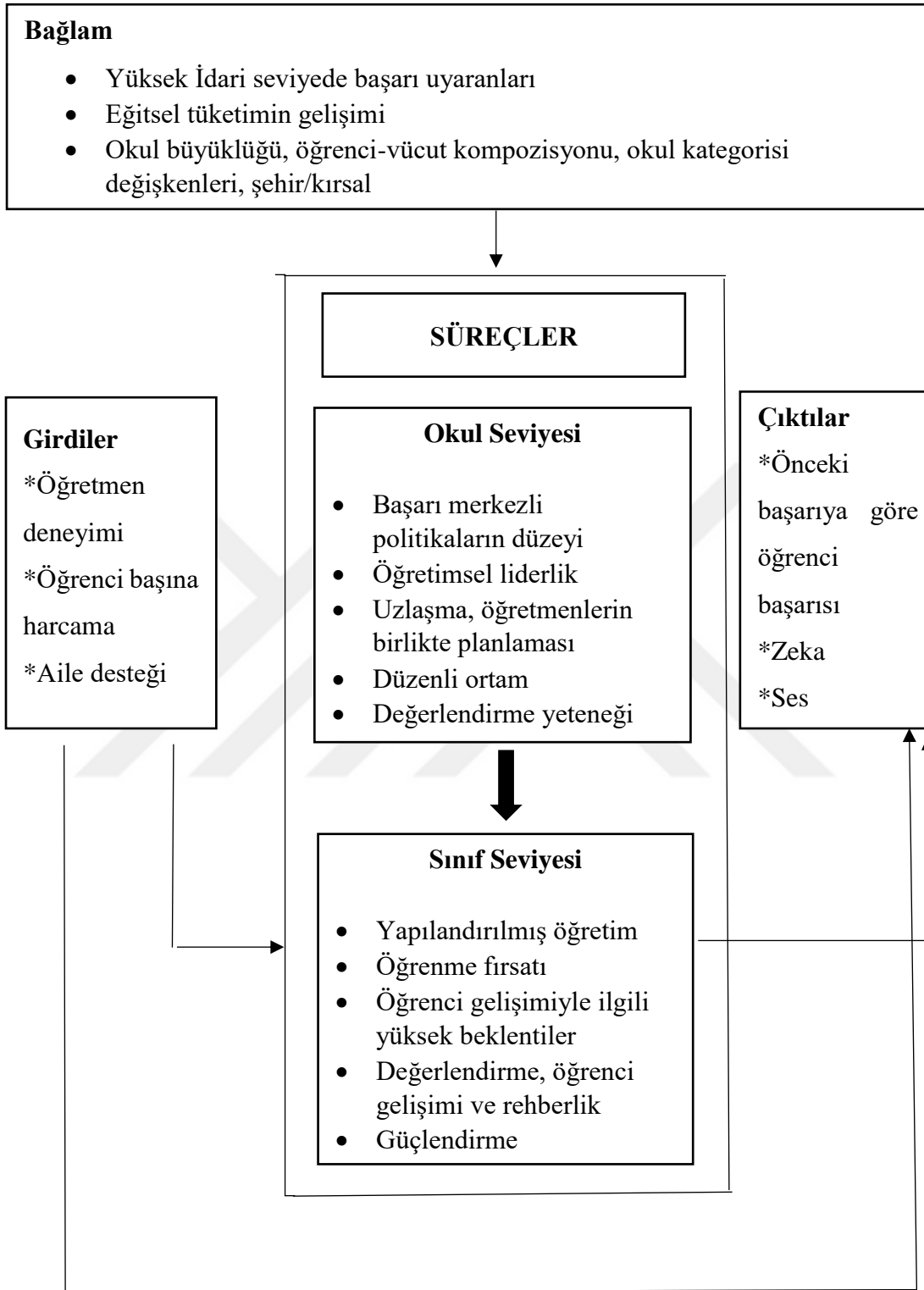
Bu model; okulların amaçları yerine özellikleri üzerinde durmaktadır. Bu durum iki nedenden kaynaklanmaktadır. Birincisi, eğitim örgütleri genel olarak işe yönelik amaçlarının olmaması gerektiğini kabul etmektedir. İkincisi ise, örgütlerin özellikleri üzerinde durarak onları karşılaştırarak aralarındaki farklılıkların ortaya çıkarılması gerektiğini kabul etmektedir (Şişman, 2013).

#### **2.2.4.9.3. Creemers'in Eğitimsel Etkililik Modeli**

Creemers (1994) tarafından geliştirilmiş olan eğitimsel liderlik modelinde, müfredat, öğretimin kalitesi, gruplandırılmış prosedürler, öğretmen davranışı temel değişkenleri arasındaki uyum üzerinde durulmuştur (Aktaran: Şişman, 2013).

#### **2.2.4.9.4. Scheerens'in Okul Etkililik Modeli**

Modelde girdiler, içerik, okul - sınıf süreçleri ve çıktılar başlıca boyutlarını meydana getirmektedir. Şekil 1 de gösterilmiştir.



Şekil 1: Okulun Etkililiğine İlişkin Bütüncül Bir Model

(Scheerens, 2000)

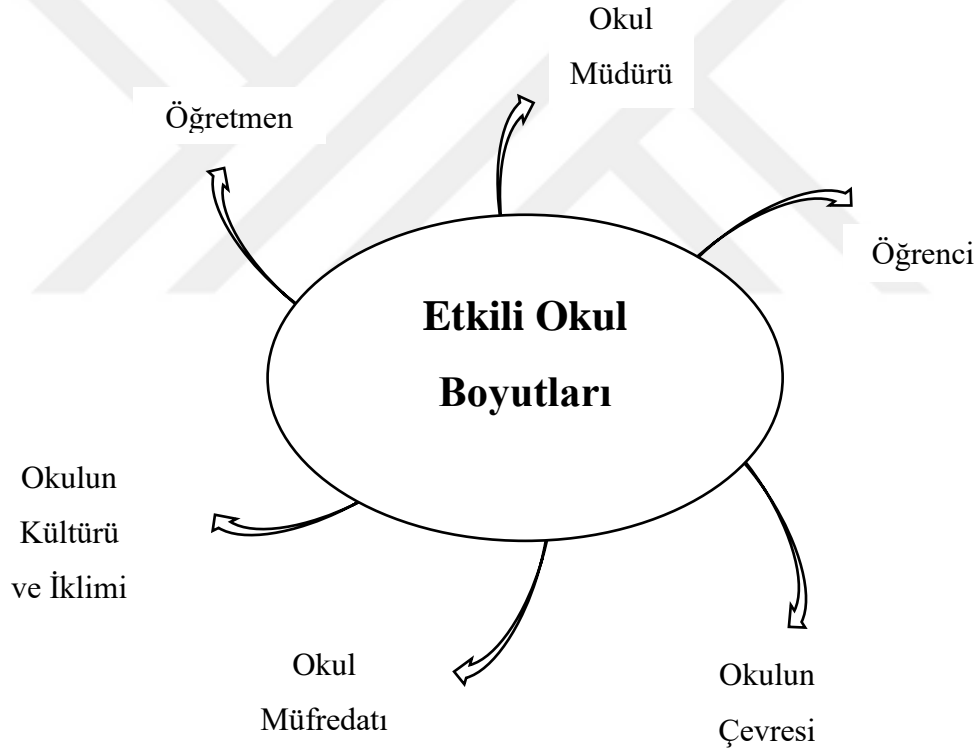
### 2.2.5. Etkili Okulun Boyutları

Teddlie ve Reynolds (2000) araştırmacıların etkili okulun süreçlerini dokuz alana ayırdığını ifade etmişlerdir (Sammons ve Bakkum, 2011). Bu süreçler Tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 1: Etkili Okul Süreci Bileşenlerinin Aşamaları  
(Sammons ve Bakkum, 2011)**

	Amaçlı ve kesin olma
	Sürecde başkalarının katılımı
1. Etkili liderlik süreçleri	Öğretim liderliği sergileme
	Sık kişisel izleme
	Personel seçme ve değiştirme
	Amaç birliği
2. Etkili öğretim süreçleri	Uygulamada tutarlılık
	Kolej modeli ve işbirliği
	Akademisyenler üzerinde odaklanma
3. Öğrenme üzerinde yaygın bir odak geliştirmek ve sürdürmek	Okul öğrenme zamanını en üst düzeye çıkarmak
	Paylaşılan bir vizyon oluşturma
4. Pozitif okul kültürü üretmek	Düzenli bir ortam yaratmak
	Pozitif takviye vurgulamak
	Öğrenciler için
5. Herkes için yüksek ve uygun beklentiler oluşturma	Personel için
	Sorumluluklar
6. Sorumlulukları ve hakları vurgulamak	Haklar
	Okul düzeyinde
7. Tüm düzeylerin gelişimini izleme	Sınıf düzeyinde
	Bireysel düzeyde
8. Okul alanında personel becerilerinin geliştirilmesi	Alan esaslı sürekli mesleki gelişim
	Olumsuz etkileri tamponlama
9. Ebeveynleri üretken ve uygun şekilde sürece dâhil etme	Ebeveynleri üretken etkileşimlere teşvik etme

Etkili Okul ile ilgili yapılan araştırmalarda etkili okullar ile alakalı bazı özellikler, birkaç boyut altında toplanabilmektedir. Ülkemizde yapılan etkili okul araştırmaları, etkili okulun değişkenleri açısından benzerlikler olduğunu göstermektedir. Okul etkililiğini meydana getiren faktörlerden bazıları şunlardır: Müfredat programı, eğitim-öğretim süreci, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okulun sahip olduğu kültürü ve iklimi, okulun çevresi ve aile sayılabilir (Bastepe, 2002). Balcı (2002) ‘Etkili Okul’ adlı eserinde bu değişkenleri; okul müdürü, öğretmenler, okul çevresi, öğrenciler ve veliler olarak, Şişman (2013)’da okul müdürü, öğretmen, öğrenci, okul müfredatı ve öğretim süreci, okul kültürü ve iklimi, okulun çevresi ve veliler (Şekil: 2) olarak ele almışlardır.



**Şekil 2: Etkili Okul Boyutları**

**(Şişman, 2013)**

Uğurlu ve Demir (2016) yapmış oldukları çalışmada etkili okulun göstergeleri olarak okul özellikleri, okul ve çevre, personel nitelikleri, öğrenci nitelikleri ve iletişim (Şekil: 3) olmak üzere beş kategoriye ayırarak analiz etmişlerdir.



**Şekil 3: Etkili Okul Göstergeleri**  
(Uğurlu ve Demir, 2016)

Okul müdürünün liderlik durumu, öğretmen niteliği, alınan kararlara katılım düzeyi, okul kültürü, mesleki doyum, okulda olumlu iletişim ve aile – okul ilişkisi okulların etkililiğinin altı temel özelliğini meydana getirmektedir (Zigarelli, 1996). Bu boyutlardan, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul kültürü ve ortamı, okulun programı ve eğitim – öğretim süreci, okulun çevresi ve aileler boyutları açıklanmıştır.

#### **2.2.5.1. Etkili Okulda Okul Yöneticisi**

Eğitim yönetiminde amaç, toplumun eğitim noktasındaki ihtiyaçlarını gidermek üzere kurulmuş olan eğitim örgütünde, baştan tespit edilmiş olan amaçları yerine getirmek için etkili bir şekilde çalıştırmak ve yenilenmesini sağlamaktır. Etkililiğin şartları okulu, verimli, sağlıklı, faydalı, faal bir şekilde işletmek ve eğitim işgörenlerinin mesleki doyum tatminlerini gerçekleştirmektir. Eğitimi idare eden kişi, okulun çalışması ile alakalı olarak müfredatın, iş yapan hizmetlerinin, öğrenci işlerinin, eğitimin maliyesini ve diğer işlerin belirlenen seviyede yaptığında okulu

etkili olarak idare edebilir. Böylelikle okulun yönetsel, eğitimsel ve örgütsel amaçlarını yerine getirebilir (Başaran, 1996). Belli başlı amaçları yapmak üzere oluşturulan kurumlarda kişileri bu amaçların çevresinde bir araya getirip kendi aralarında iş paylaşımı ve koordinasyonu düzenleme şeklinde tanımlanan yönetim şüphesiz bu süreci olması gereken şekilde sürdürecektir yönetici veya yöneticilere gereksinim duymaktadır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010).

Yönetici kavramı ile alakalı farklı tanımlamalar olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiyi, Eren (2016) belli bir süre aralığında belirli amaçları yerine getirmek üzere insanı, parayı, malzemeyi ve makine gibi ekipmanları bir araya getiren ve bunların kendi aralarında uyum ve düzeni sağlayan kişi, Robbins ve Judge (2013), insanlar kanalı ile hedeflere varmaya odaklanmış kişi, Erdoğan (2014) ise, belli amaçlara göre bir araya gelmiş insanları hedefe varmaları için düzenli olacak şekilde ve işbirliğine dayalı olarak verimli ve tesirli olarak idare etmek sorumluluğuna sahip kişi olarak tarif etmiştir.

Yönetenler, kişiler kanalı ile işlerin devamlılığını sağlarlar. Hedeflere varmak için kararlar alıp, kaynakları tahsis ederek çalışanların eylemlerine yol gösterici olurlar. Yöneticiler belirlenen hedeflere varmaya çalışan en az iki kişiden meydana gelen sürekli olacak şekilde işleyen kurumlarda işlerini yaparlar (Robbins ve Judge, 2013). Yönetenlerin kişileri tanımak, onların yeteneklerini bulmak, kişilik özelliklerine saygı göstermek, başarılı olabileceği alana yöneltmek, o alanlarda çalıştırıp başarı durumunu değerlendirip, gelişimlerini artırmak gibi görevleri bulunmaktadır (Açıkalm, 2016).

Okullarımızın beyni konumunda olan idarecilerimiz sistemin başındadırlar. Gelenekçi anlamda okul idarecisi, okuldaki otoriteyi temsil eden kişi olarak görülür. Çağdaş yaklaşımlarda ise okul müdürleri, bir yöneticiden ziyade bir öğretim ve eğitim lideri olarak ele alınmaktadır (Şişman, 2013).

Okulun idarecisinin, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek için okulda bulunan bütün işgörenleri bir araya getirip talimatlar veren, okulda yapılan çalışmalarını yönlendirerek koordinasyon sağlayan ve denetim yapan kişidir. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikaları ve amaçları yönünde okulunu yönetmek amacı olan

kişi şeklinde tanımlanır (Gürsel, 2012). Bir okul yöneticisinin en önemli görevi okulundaki öğretimin etkili olarak gerçekleşmesini sağlamaktır. Okullardaki diğer işler öğretimin etkililiğinin hiçbir zaman önünde olamaz. Çünkü okulda bulunan yönetim ve örgüt olarak davranışların tamamı okulda daha etkin bir öğretimin gerçekleşmesine katkı verdiği düzeyde yasallığı ve meşruluğu vardır (Aydın, 2010).

Yöneticilerin becerileri üçe ayrılmaktadır. Bunlardan ilki yöneticinin *teknik becerisi*, sahip olduğu bilgileri kullanarak uzmanlığını kullanabilme yeteneğidir. İkincisi *beşeri becerileri* de tekil ya da grup halinde insanları anlayabilme, iletişim kurabilme, motive olmalarını sağlayabilme ve destek olabilme kabiliyetidir. Üçüncüsü de *kavramsal beceriler* ise karmaşık durumları görebilme, teşhis ve analiz edebilme de zihinsel becerileridir (Robbins ve Judge, 2013).

Okulların yöneticileri ilk başta kişinin değerini, işbirliği yapmanın önemini, okulun verimini ve önemini, öğrenci gelişiminde eğitimin değerlerini ve ideallerini kabullenmeli ve bunları davranış haline getirmelidir. İkinci olarak, okulun ve paydaşlarının ihtiyaçlarını dengeleyebilmeli, onları örgütleyip idare edebilen olmalıdır. Üçüncü olarak okulunda iyi insani ilişkilerin bulunduğu bir ortam oluşturmalıdır. Okul idarecisi liderliğin bir grup davranışı olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri içerdiğini bilirse o zaman bir üst olmaktan çok gruba yönelik çalışabilir ve onların liderlik imajına yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2015).

Etkili okulu meydana getirmede okul idarecisi boyutu çok önemlidir. Yapılan araştırmalardaki sonuçlar incelendiğinde etkili okulun oluşturulması, yönetimi ve sürdürülebilirliği noktasında okul idarecisinin önemi daha büyüktür. Müdür, yönetici olmaktan çok bir lider olmalıdır. Lider okul müdürü, okul kültürünü oluşturan, öğrenciler için iyi bir eğitim-öğretim ortamı meydana getiren, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle oluşturduğu iyi ilişkiler neticesinde okulunun başarısını ve öğretmenlerinin performansını etkileyecektir.

Toplumda sosyo – ekonomik ve teknolojik olarak meydana gelen değişimler ve gelişmelerle beraber okul örgütleri de karmaşık bir yapıya ve işleyişe sahip olmaktadır. Bunun neticesinde okulla ilgisi olan merkezi ve yerel yönetimlerin, öğretmenlerin,

öğrencilerin ve öğrencilerin ailelerinin, okuldan ve okul müdürlerinden beklentileri gün geçtikçe artmakta ve farklılık göstermektedir (Gümüşeli, 1996).

Etkili okullardaki idarecileri bilgi ve beceri bakımından yeterli donanıma sahip olmalıdırlar. Yöneticiler okullarındaki bütün paydaşlarının yaptığı her çeşit eylemlerinden sorumlu olmalarının yanı sıra onların iş yapma becerilerini de gözlemlerler. Paydaşlarla beraber okulun vizyon ve misyonunu oluşturabilen yöneticiler vasıflı eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yapılmasından da sorumluluk sahibidirler.

Etkili okul araştırmaları, okul idarecilerinin öğretim liderliklerindeki rolleri, okulun etkili olmasında kritik bir öneme sahip olacağını göstermektedir. Bu okullarda, öğrenme her zaman ve herkes için olması gerektiğine inanmış liderler bulunmaktadır. Lider, okulunun tüm personeline bu kurumun vizyonunu aktarır ve paylaşır, bu da kurumsallığın göstergesidir. Etkili liderler, otoriter olarak değil bağlılıkla liderlik ederler. İnsanlar, liderlerinden korktuklarından değil, onların düşüncelerini, ideallerini, rüyalarını sahiplendikleri için takip ederler (Lezotte, 1992). Etkili idareciler kendilerinin ve personellerinin asıl görevi olarak, okulun temel amaç ve görevleri üzerine yoğunlaştıklarının farkında olup, personelinin de aynı şekilde farkında olmasını sağlamakta, değerlendirme sistemini buna göre çalıştırmaktadır (Balcı, 2002).

Okul yöneticilerimiz yasalar ve kurallar çerçevesinde okullarına kaynak yaratmak, okulunun amaçlarını gerçekleştirebilmek için çaba göstererek mevcut olan hali, düzeni sürdürmeye çalışan bir yönetici halinde iken, çağımızda yapılan tartışmalarda ise yöneticilerin yöneticilik davranışlarından çok, liderlik davranışları üzerinde durulmaktadır (Şişman, 2014).

Okullardaki otoriteyi gerçekleştiren kişi okul idarecisidir. Bütün etkili okullarla alakalı araştırmaların ışığında, okul idarecisi okul etkililiğinde kilit rol oynar (Edmonds, 1992; Aktaran: Balcı, 2002).

### 2.2.5.2. Etkili Okulda Öğretmen

Öğretmenlik mesleği insanlık tarihinin en eski mesleklerinden birisidir. Öğretmenler ilk önceleri aile üyeleri veya içinde yer aldıkları topluluğun büyükleri arasından birisi olmuş, daha sonra bilgiler artıp karmaşıklaştıkça, kurumsal bir nitelik kazanan eğitim öğretim faaliyetleri bu amaç için tahsis edilen okullarda bu işi meslek edinen öğretmenler tarafından yürütülmeye başlanmıştır (Öztürk, 2010).

Kişiler arasındaki ilişki bakımından öğretmenlik mesleği çok geniş bir insan kitlesi ile ilişki ve etkileşim ile yapılmaktadır. Öğretmenlik, okul ve sınıf içerisinde öğrencilerle beraber, okul dışında veliler ve çevre ile iç içe olan bir meslektir (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005). Okul örgütlerinde nicel bakımdan sahip olunan en büyük insan sermayesi öğretmenlerdir. Çünkü sahip oldukları bilgi, yetenek ve tutumları ile okulların amaçlarına hizmet edecek insan sermayesi potansiyeline sahiptir (Boyacı, 2013). Okullarda eğitim hizmetleri üretilmekte ve bu hizmeti üretenler öğretmenlerdir. Bundan dolayı eğitim sistemi içerisinde en vazgeçilmez işgörendir (Başaran, 1996). Öğretmen sosyal bir sistem olan okulların stratejik en önemli elemanlarından birisidir (Bursalıoğlu, 2015). Öğretmenin mesleğini yapabilmesi için mesleği ile alakalı bilgi, yetenek ve tekniklere sahip olması gerekir (Celep, 2007).

Etkili okullarla alakalı yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin okulda öğrencilerinin öğrendiklerini devamlı olarak izlemesinin, öğrencilerine yol göstermesi ve onlara öncülük yapmasının, yeteneklerine göre yönlendirilmesine, gelecek hayatlarına hazırlanmalarına etkili okulların ve nitelikli ve kaliteli bir eğitimin özelliklerinden birkaçı olduğu neticesine varılmıştır. Burada öğrencilere öğretmenlerin yaptığı rehberlik durumu, öğretmenler tarafından öğrencilerin öğrenme seviyelerinin dikkatlice izlenilmesini ve neticesinde de öğrenci gelişim süreci ile alakalı olarak geri dönütlerin alınmasını ifade etmektedir (Şişman, 2013).

Okullarda çalışan kesim açısından eğitim, öğrenme ve geliştirme çabaları çok önemli ve bir zorunluluk olarak gözükmektedir. Öğretmenlerin geliştirilmelerinin hedefinde yatan öğretmenlerin etkili öğretmenlik davranış düzeylerini gösterebilmeleri vardır. Etkili öğretmen, beraber çalıştığı meslektaş grubuna, eğitim verdiği öğrencilerine karşı sorumlulukları bulunan ve öğrencilerinin bir takım duygu ve

ihtiyaçları ile ilgilenmeye çalışan ve insanları anlama bakımından doğru ve gerçekçi olarak çabalayan bir eğitim çalışandır. Etkili öğretmen, öğrencilerinin öğretim ve eğitim faaliyetleri ile alakalı düşüncelerin ve davranışların sergilenmesine imkân verir, bunların sonucunda verimlilik ve performanslarındaki olumlu değişimleri, gerçekleştirilebilecek düşünceleri ve davranışları elde etmeleri yönünde onları güdüler, güzel ve iyi bir şekilde öğrenmelerine olanak sağlar (Can, 2004). Etkili öğretmenin nitelikleri olarak mesleğinin gereklerine göre yetişmiş, daima gelişim içerisinde olan, işini seven, öğrenci merkezli olan, amaçlarını tespit etmede ve onlara ulaşmada ısrarlı olan şekilde belirtilebilir (Can, 1998). Öğretmen göstererek yapma, açıklama yapma, öğrencileri güdüleme, yanlışlarını düzeltme, yönlendirmede bulunma vb. davranış ve tutumlarla öğrencilerine yeni davranışlar kazanmalarını sağlamakta ve de farklı farklı yönlerden etkileyebilmektedir (Gökçe, 2002). Öğretmen bilgi, yetenek ve tutumları ile öğrencilerin eğitimini yaparken aynı zamanda davranışları ile de onları etkiler. Öğretmenin samimi, içten, anlayışlı olması, sabır göstermesi öğrenciyi olumlu düşünmeye sevk ederken aksi durumlar da ise öğrencide olumsuz etkiler oluşturabilir (Güçlü, 2000).

Etkili okullarda, vasıflı ve alan bilgisine sahip öğretmenlerin özellikleri; eğitim hayatı, hizmet içi çalışmaları, teknolojik bilgi donanımı, tecrübesi, ifade etme yeteneği, derse hazırlanarak gelmesi, ders işlenişinde zamanı en verimli şekilde kullanması ve ders işleme esnasında kullandığı öğretim yöntem ve stratejileri olarak ifade edilmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Borich (2000) etkili öğretmenleri aynı zamanda kendileri de etkili öğrenenler olduklarını ifade etmiş ve etkili öğretmeni, kendini işine adanmış, öğrencilerine elinden geldiği kadar bütün konularda yardım eden ve onların gelişebilmelerinde ve öğrenebilmelerinde yüksek efor harcayan kişi şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Gündoğdu ve Silman, 2010).

Eğitim kuruluşlarında okulun etkililiğinin artırılmasında ilk başta gelen etkenlerden birisi de insan gücünün ve genç beyinlerin yetiştirilmesidir. Etkili okullarda görev yapan öğretmenler, daima yeni öğretim teknikleri bulma ve bunları deneyip, uygulama gayreti içerisindeyler. Bu tür okullarda her çeşit yenilikler,

değişiklikler, yeni fikirlerin, görüşlerin ve tekniklerin uygulanmasında destek olunmaktadır. Öğretmenlere göre, öğrencilere yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucu yapılan sınavlarda başarısız olacakları düşünülmemekte; çalışması olmayan veya başarısız olan öğrenciler için yeni ve farklı yöntemler, metotlar, stratejiler üretme ve bunların geliştirilmesi gayretindedirler.

Bir öğretmenin etkililiği, bir öğretim faaliyetini başarılı olarak yerine getirebilmek için gerekli olan faaliyetleri planlama ve bunları yapmada kendisine olan güveni ve inancıdır (Hoy ve Miskel, 2012).

Etkili öğretmenler öğrencileri ile sağlıklı iletişim oluşturarak işbirliği içerisinde sınıf ortamında öğrencileri ile etkileşim halinde bir öğretim yapmaktadırlar (Tatar, 2004). Etkili öğretmenler, aynı bir tiyatrocunun gibi beden dilleri ile beraber seslerinin tonları ile etkili kullanırlar. Onlar davranışlarıyla jest ve mimikleri ile konuşur iken kullanmış oldukları kelimeler ile sınıf ortamında güven ortamı oluştururlar ve öğrenmeyi kolaylaştırırlar.

Etkili öğretimde konu bilgisi, ansiklopedik bilgi vermek önemli değildir, etkili öğretim yapan öğretmenler konuyu iyi bilmelerinin yanında bunu öğrencilerine iyi bir iletişim kanalı ile aktarırlar (Slavin, 2013). Etkili öğretmenler sınıflarda gösterdikleri performans oranında mesleklerinde de ön plâna çıkarlar. Etkili öğretmenlerin özelliklerinden birisi de öğrenme ortamı meydana getirirken bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor öğrenmenin üçüne de önem vermeleridir (Orlich, Harder ve Kalahan, 1998; Aktaran: Terzi, 2002).

Öğretmenlerin okulla ilgili algıları, öğretmenlerin okullardaki çalışmalarını kesin etkilemektedir. Öğretmenler etkili olduğunu düşündükleri ve inandıkları okullarda çalışmak isterler. Etkili okulların, etkili öğretmenleri olmaksızın etkililiklerini sürdürebilmeleri söz konusu değildir. Carter ve Michael (1995)'e göre eğitimin hedeflerinin, sağlıklı bir şekilde yapılan ders seçimleri, derslerin içerikleri ve uğraşlar aracılığı ile gerçekleşmesini, öğretim süreçleri ile sağlanır.

### 2.2.5.2.1. Etkili Okul ve Cinsiyet

Toplumdaki cinsiyet ve rol farklılıkları sebebiyle, kadın ve erkek bireyler içerisinde yer aldıkları örgütlerde farklı değer ve beklentiler içinde olup (Keleş, 2006) genellikle kadınlar işe yönelik, erkekler ise başarıya yönelik çalıştıkları düşünülmektedir. Toplumun kadına ve erkeğe yüklemiş olduğu roller iş hayatında kadın ve erkeğin tutum ve davranışlarına etki etmekte, çalışma yaşamlarına ve işe yönelik bakış açılarında önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Örneğin kadınlar çalıştıkları yerlerde çalışma şartlarına ve sosyal ilişkilere dikkat ederlerken, erkekler ise kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha çok önem vermektedirler (Kirel, 1999; Ezer, 2014).

### 2.2.5.2.2. Etkili Okul ve Branş

Branş; bir öğretmenin sahip olduğu bilimsel alanında ve bu alana ait özel öğretim yöntem ve tekniklerindeki yetkinliği ve yeterliliği şeklinde tarif edilebilir. (Atıcı, 2001; Bandura, 1986; Senemoğlu, 2010).

Bireyler eğitim hayatlarının belli bir bölümü olan üniversitelerde alanlaşmaktadırlar. Burada elde ettikleri bilgileri göreve başladıkları zaman görev yerlerinde denemekte, uygulamakta ve sonuçlarının görmekteyizler.

Bireyin yeteneğine inancı bir işe başlamasına, onu devam ettirmesine ve netice de o işi tamamlamasına sebep olacaktır. Bu yeterlilik kişinin davranışlarında kendisini gösterecek ve algısı yüksek olanlar yaptıkları işleri dışarıda herhangi bir güdülemeye gereksinim duymadan yaparak belli bir neticeye ulaşmasını sağlayacaktır (Baloğlu ve Karadağ, 2008; Bandura, 2001; Kapıcı, 2003; Özdemir A., Aydın N. ve Vural R. A., 2009).

Öğretmenin alanındaki yetkinliğine olan inancı, öğrenmeye uygun ortamlar meydana getirme gücü öğretmenin kabiliyeti ve yetkinliği ile alakalıdır (Bandura, 1993; İra, 2017).

Okulların mevcudu, buldukları bölgenin şartları, okul yöneticisinin ve öğretmenin niteliği bir okulun etkililiğine etki eden faktörler arasındadır. Okuldaki zümrelerin iletişim halinde olması, birbirlerinin birikim ve tecrübelerinden

faydalanmaları hem mesleki gelişim hem de eğitim öğretim faaliyetindeki yetkinliğine artıracaktır. Bu yetkiliklerinin gelişmesi ile öğretmenin ulaşacağı yeterlilik okulun etkililiğini artırmaya katkı sağlayacaktır.

#### **2.2.5.2.3. Etkili Okul ve Okul Türü**

Okullar arasında başarı farkları bulunmaktadır. Farklı okulların benzer özelliklere sahip öğrencileri olmasına rağmen aralarındaki başarının farklı düzeylerde olması eğitimciler ve kamuoyunca kabul edilmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011; Hoy ve Miskel, 2012; Memduhoğlu ve Karataş 2017; Scheerens, 2000). Aralarında başarı farkının olduğu okulları birbirinden ayıran birtakım özellikler bulunacaktır. Etkili okulu başarılı kılan etkenlerin okul ortamı ile ilgili bir takım farklı özellikler ve bu özelliklerin daha çok nitelikten kaynaklandığı üzerinde durulmuştur (Şişman ve Turan, 2004). Bu durum okul etkililiğinin artırması noktasında ilk başta idareciler olmak üzere okulun bütün paydaşlarına sorumluluk vermekte ve topluma karşı hesap verme sorumluluğu yüklemektedir.

Okulların etkili okul niteliğini kazanabilmesi için eğitimciler sürekli değişen zorlukların üstesinden gelebilmeleri gerekecektir (Hoy ve Miskel, 2012). Okulların etkililiği gerçekleştirebilmesi içinde buldukları çağa ayak uydurmaya, değişimlere ve gelişmelere açık olmalıdırlar (Ada ve Akan, 2007; Everard, Morris ve Wilson, 2004; Valesky, 1993).

Etkili okul düşüncesinde, okulların farklılıklar yaratabileceği ve bu farklılıkların da öğrencilerin başarılarında farklılık oluşturabileceği düşüncesi hakimdir (Helvacı ve Aydoğan, 2011; Muijs, 2006; Reynolds, Teddlie, Creemers, Scheerens ve Townsend, 2014:). Etkili okullar, öğrencilerinin başarılı olması için uygun fiziki ortamları, öğretim için gerekli araç- gereçleri ve okulda bulunan bütün kaynakları, etkili şekilde kullanılmasını ve öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal bakımdan gelişimlerinin sağlanması gerekmektedir (Özdemir, 2013).

#### **2.2.5.2.4. Etkili Okul ve Öğrenim Durumu**

Örgütleri etkileyen önemli faktörlerden birisi de çalışanlarının eğitim düzeyleri, iş hayatından beklentileri ve bakış açıları olabilir. Eğitim seviyesi arttıkça iş hayatına ve işe yüklenen anlamlar ile beklentiler çeşitlilik göstermektedir. Sosyal ve ekonomik

şartları ölçüsünde eğitimini devam ettirmiş ve yüksek eğitimlerini almış olan kişilerin, eğitim seviyesi düşük olan kişilere nazaran işe bakış açıları farklılık göstermektedir. Çalışmaya küçük yaşlarda girmeyip, daha uzun süre eğitim almanın zorluklarına katlanıp, gelir elde etmekten belli bir süre fedakârlık gösterenler, eğitimleri sona erdiğinde nitelikli işgücü olarak çalışma hayatında yerlerini almaktadırlar. Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin bulabilecekleri alternatif iş imkânları olduğu için, bu tür kişilerin tek bir pozisyona veya örgüte mahkum olma olasılıkları çok düşüktür (Çırpan, 1999; Ezer, 2014; İnce ve Gül, 2005). Dolayısıyla işleri ile alakalı değerlendirmelerinde çok titiz davranmaları beklenebilir.

Öğretmenler üniversite eğitimlerinde aldıkları lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimleri kuramsal çerçevede ve teorik bilgilerle ilişkili iken, öğretmenlik mesleğinde ise pratik bilgi ve beceriler ön planda çalışmaktadırlar. Bundan dolayı öğretmenler lisans, yüksek lisans veya doktora eğitimleri sırasında elde ettikleri bilgileri mesleki çalışmalarında doğrudan kullanamamaktadırlar (Arikan, 2015; Aygün, 2008; Sayın ve Arslan, 2018). Öğretmenler sahip oldukları teorik bilgileri eğitim öğretim ortamında kullandık zaman etkili bir öğretim gerçekleştirebilirler. Böylelikle okulların etkililikleri artabilir.

#### **2.2.5.2.5. Etkili Okul ve Medeni Durum**

Bireylerin, evli ya da bekar olmaları, iş hayatlarının dışındaki yaşantılarının farklı alanlarında aldıkları farklı seviyelerdeki sorumluluklar çalışma hayatlarına ve örgütsel bağlılıklarına etki eden bir faktör olabilir (Çakır,2001). Çalışanların ailelerine ve akrabalarına karşı sorumlulukları, yükümlülükleri de önemli bir faktördür. Çalışanların işleri ile aile sorumluluklarıyla alakalı istekleri çatıştığında, örgütlerinde gerçekleştirdikleri uygulamalarında olan etkililiklerinin ve bağlılıklarının daha da azaldığı ileri sürülmektedir (Balay, 2000).

#### **2.2.5.2.6. Etkili Okul ve Çalışma Süresi**

Kıdem bir işte çalışılan süreyi, çalışanların örgütte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Aynı işte uzun süre çalışma, yapılan fedakarlıklar, elde edilen statü, artan yaş, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar çalışanın örgütsel bağlılığının ve etkililiğini arttırıcı faktörlerdendir. Yaptığı işe

alışamayan, yaptığı işten tatmin olmayan, psikolojik olarak işi ile bütünleşemeyen bireyin iş bırakma davranışı gösterebileceğini göz önüne alındığında kıdemın örgütteki etkililikle ilişkisinin önemli olmadığı ortaya çıkabilir. Bundan dolayı, kıdemın tek başına örgütsel etkililiğe etki eden bir faktör olarak kabul edilmesi yanıltıcı olabilir (Çakır, 2001; Çırpan, 1999; Balay, 2000; Keleş 2006).

#### **2.2.5.2.7. Etkili Okul ve Öğretmen Sayısı**

Okulun büyüklüğü ile ilgili yapılan araştırmalara göre okullardaki öğretmen sayısının az ve çok olan okulların kendilerine has olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Büyük okullarda öğretmen ve öğrenci sayılarının fazla olmasından dolayı öğretmenler kendilerini geliştirme fırsatı bulurken öğrencilere de farklı alanlar ve konularda kendi yetenek ve ilgi alanlarına uygun dersler alma imkanına sahip olabilmektedir (Akkalkan, 2009; Işık, 2004; Muse, Smith ve Baker, 1987).

Küçük okullarda hem öğretmen sayısı hem de öğrenci sayısı azdır. Okuldan ayrılma oranları düşüktür. Öğrenciler görev ve sorumluluk almaktan çekinmezler bundan dolayı da hem kendileri hem de okulları hakkında olumlu düşünceye sahiptirler. Öğrenciler ve öğretmenler arasında informal bağlar oluşturularak okula yönelik olumlu düşünce ve bakış açısı geliştirmektedirler. Küçük olan okullarda yaşanabilecek dezavantajlardan bazıları ise öğrenci sayısının azlığından kaynaklanacak okulun kültürünün oluşturulamaması, kırsal alanlarda olmalarından dolayı ihtiyaç olan kaynaklara ulaşmada zorluklar yaşamaları ifade edilebilir (Akbaba ve Turhan 2016; Akkalkan, 2009; Öğülmüş ve Özdemir, 1995). Bu tür faktörler okul etkililiğini etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.2.5.3. Etkili Okulda Okul Kültürü ve Ortamı**

Bir örgütün karakterini ve karakterinin özelliklerini belirleyen, onu diğer örgütlerden farklı kılan, farklılıklarını çıkaran, çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyen, onun özünde barındırdığı kültürüdür.

Hoy ve Miskel (2012) örgüt kültürünü farklı yazarlardan aktardığına göre, Ouchi (1981), örgütün temel değerlerini ve inanışlarını çalışanlarına semboller, törenler ve

efsaneler; (Mintzberg (1989), örgütün ideolojisini veya bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenekleri ve inançları; Schein (1992) ise örgütün başarılı olarak yaşantısını devam ettirebilmesi için örgüt çalışanlarının kendiliklerinden paylaştıkları temel sayılılar, değerler ve inanışlar şeklinde tanımlamışlardır. İpek (1999), bir örgütün kültürünü, üyelerinin sahip olduğu yeteneklerinin ve alışkanlıklarının bütünü olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel kültür, grupları daima etkileyen sorunlara karşın sahip olunan çözümler bütünüdür. Örgütsel kültür, sosyal sistemin kurumsallaştırdığı ve üzerinde durduğu normların veya standartlar yardımı ile sistem içerisinde bulunan kişilerin davranışlarına etki eder. Normlar, iyi bir örgüt olmak için uygun davranış noktasında grubun üyelerinin çoğunluğunun görüş birliği yaptıkları, tasdik ettikleri, yazılı olmayan davranış kuralları olarak ifade edilir. Verimli ve etkili olan örgütlerin temelinde ortak paydaşları üzerindeki uzlaşa ile oluşturulmuş dinamik örgüt yapısı bulunmaktadır. Örgütler, kendilerine has kültürler üreten yapılar olup onları yaşamalı devam ettirmeli ve gerektiğinde ihtiyaca göre esnek yapısı ile zamanında değiştirebilmelidir (Çelik, 2009).

Okullar belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu sosyal yapılardır. Bu anlamda okulların sahip oldukları bir kültürleri bulunur. Okulun kültürü, okulun dışındaki çevrenin kültüründen de tamamı ile ayrılmış değildir. O halde okullar içinde buldukları sosyal yapısı içerisinde ve kendi imkânları nispetinde kültürlerini oluştururlar. Okulun kendine has kültürünün oluşmasında belirleyici faktörler: okulun bulunduğu yer, tarihi içerisindeki gelişimi, kullanılan teknoloji, okulun ve sınıfların kapasitesi, yönetici- öğretmen ve öğrencilerin beklentileri, velilerin beklentileri, okulun bulunduğu coğrafi ve sosyo-ekonomik çevre, öğrenci ailelerinin sosyo- ekonomik seviyeleri gibi unsurlar bu belirleyici faktörlerin arasında bulunur (Özdemir, 2006). Örgütsel kültür örgüt çalışanlarının örgüt ile alakalı varsayımları, değerleri ve felsefi algılamaları değil onların yorumlamalarını yansıtır. Çünkü bir okul ortamında bir araya gelen insanlar, okula gelirken kendi çevrelerinden bazı kültürlere sahip olarak gelirler. Okul kültürü, okulun dışında bulunan çevrenin kültürüne göre bir alt kültürdür. Fakat okulun barındırdığı farklı alt kültürlere göre baskın bir kültürdür. Okulun kültürü, okulda

olabilecek alt kültürlerin toplamı olmayıp, bu alt kültürlere sahip insanların makro seviyede paylaştıkları ortak olan bir kültürdür (Şişman ve Turan, 2019). Yani okulların görevi; topluma, etrafına ve kendisine karşı vatanını, milletini, bayrağını ve milli ve manevi değerlerine sahip çıkan onları seven ve saygı gösteren bireyler yetiştirmek olmalıdır. Yani kendisi ve toplum ile barışık, huzurlu bireyler yetiştirmektir.

Eğitim kuruluşları insan odaklı sosyal örgütler olup, insanların davranışları örgüt ortamını meydana getiren önemli bir etkidir. Burada insanların birbiri arasında olan davranış niteliklerinin birbirleri ile ilişkileri ve etkileşimlerinde önemli olduğu kadar görevin yapılmasında istenen başarının iç huzurun ve uyumun gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Taymaz, 2011). Okul kültürü, okulların performans seviyelerini olumlu olarak etkileyecek yönde olmalı ve düzenlenmelidir. Bunları olumsuz olarak etkileyen unsurların etkilerinin düşük olması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Okul idarecilerinin performans yönetim sistemleri okulların özel ihtiyaçlarına ve şartlarına uygun hedefleri kapsar vasıfta olmalıdır. Okulların performanslarının artmasını sağlamak için, okulların kültürel değerlerinin ve yapılarının da içinde bulunan yüzyılın gereksinimlerine uygun olarak yenilenebilmelidir (Cemaloğlu, 2002). Etkili okulların sahip olduğu en önemli özelliği, açık olarak tespit edilmiş ve üzerinde anlaşılmış öğretim amaçlarına sahip bulunmalarıdır (Purkey ve Smith, 1985). Okullarda verimli ve etkili olan eğitim-öğretim ortamlarının meydana getirilmesinde okul yöneticisinin üzerinde durması gereken bir görevidir. Etkili ve verimli bir öğretme-öğrenmenin olması için gerekli olan noktalardan bir tanesi de sessiz, düzenli ve katılımcı bir eğitim-öğretim ortamıdır. Böyle bir ortam öğretmenin yönlendirmesi ve öğrencilerin katılımı ile olur (Baştepe, 2009). Güçlü okul kültürü, ilk başta idareci ve diğer bütün paydaşlarla birlikte ortak değerler, normlar ve inançlar etrafında birleşmeleri ile ortaya çıkacaktır (Çelik, 2009: 67).

Yapılan araştırmalara göre etkili okulda kültür, eğitim ve öğretime destekleyici, kişinin öğrenme ve gelişme çabasını özendirici olmalıdır. Okullarda etkili öğretime destek olucu bir kültür meydana getirilmelidir. Bu kültür, okulun amacı olan öğretime vurgu yapmalı, yüksek beklentileri olmalı, ortak planlama yapabilmeli, işbirliği yapmayı ve akademik olan ilişkileri özendirmeli, başarının görülmesini ve ödüllendirilmesine vurgu yapmalı, öğrencilerin etkili öğrenebilmeleri için düzene ve

disipline işaret etmelidir (Balcı, 2014). Etkili okul kavramı, okulların mükemmelliği ya da mükemmel okul meydana getirme için yollar bulmak olarak izah edilebilir. Mükemmel okul, sadece öğretmenlerin kendilerini nitelikli bir eğitime ve öğretime adanmışlıkları ile değil, huzurlu ve sağlıklı okul iklimi ve kültürü ile gerçekleşebilir (Çubukçu ve Girmen, 2006). Okul kültürlerini oluşturamamış ya da oturtamamış kurumlar da her kafadan farklı sesler çıkacağından bu kurumlarda birlikteliklerden ve başarılarından söz etmek mümkün olmayacaktır. Etkili okul meydana getirilebilmesi için temel dinamikleri harekete geçirilmeli ve paydaşlar samimi olarak ve içtenlikle işin içinde yer almalıdırlar. Bu durumda, okulların başarısından ve okul kültürlerinden söz edebilir

#### **2.2.5.4. Etkili Okulda Okul Programı ve Eğitim- Öğretim Süreci**

Okul adı verilen özel alanın üç işlevinden ilki öğrencileri dış çevrede olan zorluklardan koruyarak onlara hayatı kolaylaştırmak. İkincisi dış çevrede çok kolay rastlanacak olan olumsuz davranışları okul içerisine sokmayarak öğrenci davranışlarında olumlu yönde geliştirmeler sağlamak. Üçüncüsü de okulun dışarısında olan yaşamlardaki farklılıkları da gözetererek bunları kendi sınırları içinde bunu dengede tutabilmek olmalıdır (Başar, 2013).

Okulların başlıca amacı, okulda okuyan öğrencilere tespit edilen programlar doğrultusunda istedik davranışlarında değişimi ile olumlu davranışlara sahip olmalarını sağlamak ve etkili öğretim faaliyeti gerçekleştirmektir. Bunları öğrenci öğrenme yaşantısına, kendi yaşantı koşullarına adapte etmedikçe istenilen nitelik ve vasıfta bir öğrenme gerçekleşmez. Bundan dolayı öğrencilerin öğrenmesinde sorumluluk sahibi olan örgütlerdir.

Okullardaki eğitim öğretim sürecine okuldaki program, okuldaki programa da okulun ve eğitimin sahip olduğu amaçlar yön verir. Okul programı, öğretmenler, öğrenciler ve öğrenme süreci kendi aralarında karmaşık bir ilişkileri bulunmaktadır. Etkili okullardaki temel inanç öğrencilerin hepsinin temel becerileri öğrenebileceği şeklindedir. Bu becerilerden bazıları; sözel, yazılı ve elektronik iletişim, sayısal, sosyal, vatandaşlık becerileri gibi vb. beceriler yer almaktadır (Şişman ve Turan, 2019).

Okulların programları yapılırken bizim milli ve manevi değerlerimiz ile bilim ve teknolojiadaki değişimler ve gelişmeler dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Etkili okullarda okul programları; okulun, velinin, öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, içeriği esnek olan bir çerçevede düzenlenmeli ve durumlara göre değişiklikler gösterebilmelidir.

Program denilince okulda akademik program yani müfredat programı akla gelmektedir. Geniş anlamda okul programında sosyal, sportif, kültürel gibi türlü etkinliklerde yer almaktadır. Etkili okulların programı her bir öğrencinin hem akademik hem de okul dışında olan yaşamı için lazım olan temel becerilerin kazandırılmasını da kapsamaktadır. Buna göre etkili okullarda programlar hazırlanırken aileler, öğretmenler, öğrenciler ve okul etrafının da sürece katılması öngörülmektedir. Etkili okullarda öğrencilerin akademik olarak gelişmelerine destek veren, içeriği mümkün olduğu kadar zenginleştirilmiş programlar uygulanmaktadır (Şişman, 2013).

Etkili okullarda, okul programının geliştirilmesinde öğrencilerin beklentileri göz önüne alınarak okulun bütün paydaşlarının sürece dâhil olması sağlanır. Okul programının hazırlanması ile bütün öğrencilerin üst seviyede akademik başarıya varması hedeflenir. Buradaki amaç, öğrencilerin yaşamlarında kendilerine lazım olacak becerileri kazanmaları öncelikli olmasıdır (Şişman, 2013).

Etkili okullarda öğretmenler sınıf içi süreçlerde, bütün öğrencilerin derslere katılımlarını ve yaptıkları ürünlerini sergileyebilmeleri için fırsatlar ve olanaklar sağlamalıdır. Belirli öğrenciler ile dersi işlememeli, isteksiz davranışlar bile bütün öğrencilerin derslere faal olarak katılımlarını sağlamalıdır.

Etkili okullarda öğrencilerin gelişimleri bütün eğitim öğretim boyunca yapılan quizler ve sınavlar, verilen ödevler ve projelerle ve daha farklı yöntemlerle gözlemlenir ve değerlendirilir. Bununla beraber okul dışı faaliyetler önemlidir ve evlere ödevleri verilmekte ve bular takip edilip, değerlendirilmektedir. Bu tarz okullarda öğrencilerin başarıları tanınmakta ve ödüllendirilmektedir. Bundan dolayı bu okullarda güçlü ve adil olan bir ödül sistemi vardır (Şişman, 2013;Urena, 1988).

### 2.2.5.5. Etkili Okulda Öğrenci

Öğrenci, eğitim sistemi içerisinde planlı olarak eğitim yapılan bir eğitim kurumunda, önceden belirlenen bir eğitim programına göre öğrenme hayatlarını, belirli bir sürede gerçekleştirmesi için eğitilen kişi (Başaran, 1996; Başaran ve Çinkır, 2013) olarak tarif edilmiştir. O halde okulların olma sebebi eğitim hizmeti verdikleri öğrencilerdir. Öğrenciye okullarda belli bilgilerin ve becerilerin yanında kişiliğine etki edecek değerler, görüşler ve davranışlar da öğretilir. Öğrencinin okula uyumu ve okulda gösterdiği başarı ile okulda kendisine verilen görevi ve kendini anlaması arasında kuvvetli bir ilişki vardır (Bursalıoğlu, 2015).

Okulların, yöneticilerin ve öğretmenlerin varlık sebebi öğrencilerdir, onlar olmazsa olmazdır. Bunun için öğrencileri bilgi ve yetenek açısından donanımlı olarak yetiştirmeli, her şeyi olduğu gibi kabul eden değil onları sorgulayan, analiz yapabilen, yorum yeteneği güçlü bireyler olarak yetiştirilmelidir. Yani öğrenciler sürece girdi olarak girerler. Sistem onu kendi içerisinde işleyerek çıktı olarak tekrar sisteme kazandırılır. Bu arada öğrenci; okulda, eğitim-öğretim programının çizdiği çerçeve içerisinde, program ve planın gerektirdiği öğrenme faaliyetlerini, belirli zaman aralığında kazanmaya çalışır. Edinmiş oldukları kazanımları faal olarak kullanmaları halinde başarıya ulaşabilirler.

Bütün herkeste aynı özelliğin olması beklenemez muhakkak bireysel farklılıklar olacaktır. Bundan dolayı da uygulanacak faaliyetlerde bireysel farklılıklar dikkate alınarak ona göre bir sistem uygulanmalıdır. Çiçekler farklı farklı güzelliklere, renklere ve kokulara sahiptirler. Öğrencilerde birer çiçek gibidirler ve her zaman yaşatılmaları için ihtiyaçları olan gerekli olan bakımları yapılmalıdır.

Etkili okullar öğrenci merkezli okullar olup, okulda öğrencinin mutlu olması esas gayedir. Bu tip okullarda öğrenciler, kendilerini ve okullarını ilgilendiren konularda kararlara katılabilmekte, çeşitli komite ve kurullarda görevler ve sorumluluklar alabilmektedirler. Etkili okullarda öğrenciler eğitim öğretim süreçlerinin yanında okulun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi evrelerinde farklı farklı öneriler getirebilmekte ve böylelikle okuldaki yaşamın farklı yönlerinde yer alabilmektedirler. Yine bu okullar da öğrencilerin ezberden çok eleştirel olarak

düşüncelerini sağlamak için öğrencilere dinlediğini anlayabilme, yorum yapabilme, problemlere karşı çözüm yolları bulabilme, bilgi transferi yapabilme ve uygulamaya koyabilme, çıkarımlarda bulunabilme alışkanlıklarına sahip olabilmeleri öngörülmektedir (Ayık, 2007; Şişman, 2013; Urena, 1988). Kendilerine değer verildiğini görüp anlayan öğrencilerin başarı oranlarında pozitif değişimler olabilir. Etkili okullardaki öğrencilerin sorgulayan olmaları beklenir (Çubukçu ve Girmen, 2006).

#### **2.2.5.6. Etkili Okulda Okulun Çevresi ve Aileler**

Yapılan araştırmalara göre veliler kendilerini okulun bir parçası olarak görmekte ve bu sistemin içerisinde bulunmak istemekte, kendilerine yol gösteren, yönlendirme faaliyetinde bulunan, ihtiyaç olduğunda başvurabilecekleri açıklamalı materyalleri verebilen, konu içerikli kısa zamanlı kurslarda pratik beceriler kazandıracak, içerisinde çeşitli aktiviteler barındıran, veli eğitimlerini tercih ettiklerini göstermektedir.

Bir okulun çevresi okulun etkileşimi içinde olup, girdilerini aldığı ve çıktılarını verdiği, etkilendiği varlık, olay, olgu ve oluşumların bütünü olarak tarif edilebilir. Veliler okulun doğal çevresidir. Okulun yer aldığı yerleşim yerinde bulunan resmi ve yerel yönetimler ile STK larla beraber okulun çok büyük bir çevresi bulunmaktadır. Okulun etkililiği hem iç hem de dış güçlerle arasında olan uyum ile alakalıdır (Yiğit ve Bayrakdar, 2006).

Uzun yıllardır eğitim bilimleri araştırmacıları okullarda sürdürülen formal eğitimin etkililiğinin yükseltilmesi ve nitelik olarak daha iyi öğrenciler yetiştirilmesi konusu ilgi alanları arasında olmuştur. Başarı düzeyleri yüksek olan okulların, başarı düzeyi düşük okullara nazaran daha çok çevreden, ailelerden destek aldıkları ve onların daha çok katılıma sahip oldukları araştırmalarda görülmüştür. Smith (1994) bir çalışmada, ailelerin okulla iyi ilişkilerin olduğu zaman öğrenciler gerek akademik başarı bakımından ve gerek disiplin bakımından daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu arada, okul ve aile işbirliğine önem verilerek öğrencinin kişisel gereksinimlerinin belirlenmesinde en yararlı olan yol olarak aile ile birlikte yürümek olduğu vurgulanmıştır (Aktaran: Çubukçu ve Girmen, 2006). Okul çağında olan bir çocuğun eğitiminin bütüncül olarak değerlendirilmesinin gerekliliği gözönüne alındığında,

çocuğun eğitimine etki eden informel kaynaklar bulunmakta, bu informel kaynakların içinde de aile ön planda yer almaktadır. Bu anlamda aile, çocuğun eğitiminde etkisi olan en önemli informal oluşum olduğu söylenebilir (Erdoğan ve Demirkasımoğlu, 2010). Ayrıca ekonomik olarak üst seviyede olan ve eğitim alt yapısı olan ailelerin çocukları, genellikle üst seviyede başarıya sahip olmaktadır (Walberg, 2004). Aileler, çocuklarının okula uyum sağlamalarında etkileri büyüktür. Okul ile aile, bir ayna gibi birbirlerini yansıtmakta, aralarında olan farklılıklarda çocuğa yansımaktadır (Özabacı, 2004).

Etkili okullar çevreleri ile iyi ve yakın ilişkiler kurmaları ve bu etkili okulların yöneticileri bu iyi ve yakın ilişkileri güçlendirmeye önem vermek temel görevleri arasındadır. Okullarda halkla ilişkiler veliler ile tek taraflı olarak ilgilenmeleri ile gelişim göstermez. Bu ilişkiler karşılıklı ve güçlü bir iletişim gelişim gösterebilir. Bundan dolayı okul çevresi ile devamlı olarak olumlu ilişkiler kurmada ve geliştirmede girişimci olan ve öncülük yapan taraf olmalıdır (Sarıtaş, 2004).

Okul ile aile arasındaki olan işbirliğinin etkili ve başarılı olması için ev ziyaretleri yapılmalıdır. Ebebeynlerin, öğretmenlerin ve öğrencilerinde yer alacağı gezi, konferans gibi etkinlikler planlamalı ve düzenlenmelidir. Meslekî rehberlikte anne ve babalardan faydalanmalı, velilere okulun kaynaklarını kullanabilme fırsatları sağlanmalı, velilere anketler düzenleyerek okul hakkındaki görüşleri almalı, istekli olan velilerden okul bültenine veya dergisine yazı yazmaları sağlanmalı, belli aralıklarla sınıflarda etkinlikler yapılarak velilerin öğrencilerinin performansları hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir (Arslan ve Nural, 2004).

Aile okul işbirliği, anne-babaların çocuklarını iyi tanımaları ve eğitimlerinde ev-okul tutarlılığının olmasından dolayı aile ile eğitim ilişkisi önemlidir. Aileler, okulun planlama ve karar aşamalarında yer alır ve destek olurlar. Hatta ailelerin başarılı olmaları için okullarda fırsatlar verilir (Girmen, 2001). Öğretmen-öğrenci ve veli üçgeninde yapılacak bilinçli işbirliği ve karşılıklı dayanışma, öğrencinin başarısının artmasındaki temel bir etkidir. Öğrenci başarısı esas alındığı durumlarda veli-öğretmen işbirlikteliğinin önemli olduğu veliye hissettirilmesi ve benimsetilmesi

gerekir. İçten, samimi ve dostane yaklaşımlar karşılıklı işbirliği atmosferinin oluşturulmasına dayanır (Yılmaz, 2007).

## 2.3.Değerler

### 2.3.1.Değer Kavramı

Değer, kişinin davranışının belli bir şeklini ya da yaratılmış olanın son halinin kişisel veya sosyal bir şekilde karşısında olana veya karşılaştığı davranışın belli bir kısmına şekline veya yaratılan son durumunun tercih edildiğine dair devamlı olan bir inanıştır (Fritzsche ve Oz, 2007).

Nietzsche, “değerler yaratan, değerler koyan insan” sözü ile insanoğlunun kavramlara ya da nesnelere değer yüklemesi yaparlar ve bunun neticesinde estetik, etik, bilimsel ve teknik değerler vb. gibi değerlerin meydana çıktığına vurgu yapmaktadır. Ancak S. Hartmann ise değerlerin oluşumunun kendi başlarına olduğunu belirtmiş ve insanoğlunun bunları bulduğu görüşünü ifade etmekte ve bir “değerler alanı” bulunduğunu söyleyerek bu değerleri tek başına bulunduğunu kabul etmektedir. Bu bakış açına göre, insan, genel olarak görmez ama süre içerisinde bu var olan değerleri algılamaya başlar. Yani insanoğlu değer üretmez var olanı bulur (Akarsu, 2006). O zaman karşımıza iki görüş çıkmaktadır. Ya insanoğlu kavram ya da nesnelere mana yüklemesi ile ortaya çıktığını ya da değer kendiliğinden ortaya çıkıp sonradan keşfedildiğini ileri sürenler vardır.

Değerler insanın yaşamının büyük resim içinde anlamlı olabilmesi için neyin “iyi”, hangi davranışın “doğru” ve hangi ilişkinin “adil” olduğunu ifade eden inanışlardır (Cüceloğlu, 2018)

Değerler özgürlük, denklik ve devam edebilirlik ile özetlenmiş hedeflerdir. Özellikle duygusal olarak gösterilen tepkiler olup, iyi veya kötü, daha iyi veya daha kötü ile istenilen veya istenilmeyen gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Değerler amaçları tarif etmekte, onları yönlendirerek tavırları olgunlaştırmakta ve kişiler veya kişilerin oluşturduğu toplulukların aynı gaye etrafında buluşan toplulukların tavırlarının davranışlarının yargılanabileceği kurallar standartlar meydana getirilmektedir (Leiserowitz ve diğerleri, 2006).

Rokeach göre değerleri, kişilerin gaye edindikleri davranış stilleri ya da kendi yaşamlarının hedefleri hakkında sahip oldukları inanışları olup, davranışlarına verdikleri farklı şekillerde yön gösterici olan çok boyutlu standartlar olarak görmektedir. Hofstede da değeri, bilinen durumları öteki durumlara tercih etme yönelimi (Saraç ve Kılıçgil, 2004) şeklinde ifade etmektedir.

Değer, Kluckhohn'a göre, "sahip olunan eylem tarzları, aletleri ve hedeflenen amaçlar içinden yapılacak seçime etki eden istenilen durumun net ya da örtülü olarak ve kişiye yahut içinde bulunulan grubun özelliği ile alakalı yönü" olarak izah edilmektedir. Bu şekilde tanımlanan değerler ahlaki, dini, politik ve ekonomik olmak üzere pek çok şekilde tanımlanabilir (Hodgkinson, 2008).

### **2.3.2. Değerlerin Özellikleri**

Değerler hakikat olmasına karşılık elle tutulup gözle görülemediği için ortaya konulmalarında sıkıntılar vardır. Bu durumun algılama ile alakasının olduğu değerlendirilebilir (Bono, 2004). İnsanoğlunun değerlerinin oluşturduğu sistem ahlaki değerler gibi farklı pek çok değerden meydana gelir. Bu farklı değerler bir makinanın bir parçası gibi birbirinden ayrılamaz ve birbirileri ile ilişki içerisinde olup birbirlerinden bağımsız düşünülemezler. İnsanoğlunun uyum sağlarken yaşadığı en büyük sorunlara karşı tavırlar ve düşünce unsurları arasında oluşacak olan koordinasyonu sağlanmaya çalışmaktır (Traş, 2014). Uyuşmazlıklar kişinin tavırları ve düşünceleri arasında olabildiği gibi, bunların içerikleri arasında da yaşanması mümkündür. Bu düşünceler aslında birbirlerine mazeret üretmek için ifade edilmeyip gerçekten bir kişinin zihninde tutarlılık gösterme çabasını da gösterebilir. Dışarıdan bakılan bir gözle tutarsızmış gibi görenlerin aslında kişiyi hiçbir şekilde rahatsız etmemesini gösteren sebepte işte budur. Yani değerler zihinsel içeriğin önemli unsurlarıdır. Bu unsurlar arasındaki yüksek seviyede olan koordinasyonun ortaya çıkarılması ve oluşabilecek koordinasyonsuzlukların bir an evvel giderilmesi insanoğlunun intibakı noktasında zorunlu olacaktır (Güngör, 2010).

Literatür incelendiğinde değerlerin özelliklerinin sıralaması şu şekildedir:

- a) Değerler paylaşılırlar; kişilerin büyük çoğunluğu değerler üzerinde anlaşmışlardır. Bireylerin ayrı ayrı hükümlerine bağlı değildir.
- b) Değerler ciddiye alınırlar; bireyler sahip oldukları bu değerleri, refahlarının muhafaza edilmesi ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ile beraber görürler.
- c) Değerler coşkularla birlikte bulunur; bireyler sahip olunan değerler için büyük fedakârlıklarda bulunurlar, onun için kavga ederler ve hatta canlarını bile verirler.
- d) Değerler soyutlanırlar; bireyler aralarında uzlaşmaları ve konsensüs içinde olmaları gerektiği için diğer değerli durumlardan soyutlanabilir.
- e) Değerler toplumsaldır; kişilerin dışında olup, toplumun baskın özellikleri bulunmaktadır. Kişiler, doğduğu andan itibaren toplumsal olan değerleri hazır olarak bulur; toplumla entegre olma aşamalarında değerleri öğrenir, kabullenir, uygulamaya katılır ve kendinden sonra gelecek nesillere aktarmaktadır. Kişiler sahip olunan bu değerler ile eğitildikleri için de çoğunlukla kişilerin vermiş oldukları kararlar toplumlarının değerleri ile örtüşmektedir.
- f) Değerler sürekli; değerlerin nesilden nesile aktarılması aile, çevre, okul, mesleki örgütler ve de kitle iletişim araçları ile gerçekleştirilmektedir. Bu sayılanlar kendi bünyelerinde çok sayıda değeri bünyesinde barındırır, gelişmesini sağlar ve gelecek nesillere aktarırlar.
- g) Değerler dil ve sembollerle aktarılır; bir toplumu tarafından konuşulan dil ve ortak ritüeller toplum içerisindeki gruplar ve kuruluşların ortak olan değerlerini yansıtır ve de yaşatırlar.
- h) Değerler değişime açıktır; değerler değişime her zaman açık olan yapılardır. Zaman içerisinde bireylerde ve toplumda ortaya çıkacak olan gereksinimleri karşılayabilmek için değer önceliklerinde değişimler meydana gelebilmektedir
- i) Değerler anlam veren standartlar, inançlar ya da ahlaki ilkelerdir; “Değerler, kültür ve topluma anlam ve önem veren ölçütlerdir.”
- j) Değerler; davranışların, kişilerin ve vakaların seçilmelerinde ya da değişimlerine yön veren standartlardır; değerler, standart işlev gördüklerinden dolayı

sosyal algıyı ve değişimin yönünü etkilemektedirler. (Fichter, 2006; Güngör, 2010; Güven, 2017; Güvenç 2016; Kuçuradi, 2003; Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000).

Yukarıda verilen değerlerin özelliklerini adetler ve örfler olarak ele alan Aytaç (2002: 183) da değerlerin üç temel niteliği bulunduğunu ifade etmektedir: a) Devamlıdırlar b) İzahları mantığa ve akla uyma zorunluluğu yoktur. c) Kişileri kendilerine uymaya zorlayan nitelik gösterirler.

### 2.3.3. Değerlerin İşlevleri

Değerlerle insanoğlunun bir düşünen varlık olduğu ve bir toplum içerisinde var olduğu ve beraber yaşadıkları ve hareket ettikleri unutulmamalıdır. Bireyler karar alırken bir sebeple hareket eder ve diğer unsurları saf dışı bırakarak yaptığı hareketin gerekli olduğu noktasında bunun sebebini topluma kabul ettirmelidir. Buradan hareketlerin değerleri ve sahip olunan ortak inanışlar yönünden olağan sosyal faaliyetlerin, bu gerekliliğin zorunlu kıldığı ve değerlerin işlevsel boyutta da değerlerin neler olduğunu kavramada büyük bir role sahip olduğu söylenebilir (Sevinç, 2006; Töremen ve Akdemir, 2007).

Değerler; bireylerin ve içinde buldukları beraberliklerin sosyal olarak karşılıklarının yargılanmasına yönelik hazır araçlar olarak kullanılırlar. Bireylerin dikkatlerinin istenilen, faydalı ve önemli olarak görülen maddesel, kültür materyallere odaklanmalarına, bireylerin toplum içerisindeki sosyal rollerini seçmelerine, yönlendirilmeleri sonucunda onaylanmayan davranışların engellenmesine ve hatta bir dayanışma aracı olmasından dolayı sosyal işlevini ortaya koyacaktır (Bircan, 2013; Gimzauskiene ve Kloviene, 2007; Lalek, 2007).

Örgütsel olarak yapılan etkinliklerin değerlendirilmesine yönelik standartlar içermektedir (Sullivan ve diğerleri, 2002:248).

### 2.3.4. Değerlerin Önemi

Değerler neden bulunmaktadır? Neden vardır? Sosyal yaşamda değerler olmazsa olmazdır, mutlaka olmalıdır. Bütün şeylerden de önemli olan değerler sosyal yaşama eklenen bir öngörebilirlik vardır (Hopper, 1991). Zamanımızda insanoğlu yeryüzünde

uyum içerisinde yaşama çabası ile yaşamış olduğu çevrenin dengesine tesir ederken kendisine miras olarak bırakılan bu dünyayı da korumakla görevlidir. Bu görevini yaparken küreselleşmenin omurgasını oluşturan ekonomik değerlerle beraber küreselleşmenin daha insani olmasını sağlayacak olan değerler önemli hale gelmektedir (Akarsu, 2006).

Örgütler yeni değerler yaratabilmek için çeşitli eylemler yaparken kullanılan stratejik kaynaklar, örgütün yapısından ve kültüründen de etkilenecektir. Böylelikle örgütlerin kültürel boyutlarında örgütün kendi içerisinde paylaşılmış olan varsayımların, değerlerin ve normlarında değer üretme basamaklarında yer aldığı söylenebilir (Özgen, 2009).

### **2.3.5. Değerler ile İlgili Kavramsal İlişkiler**

Değerler açıklanırken onlarla alakalı kavramlardan ayırt edilebilir (Hopper, 1991). Değerlerle birbirinden farklı kavramlar arasında olan ilişkiler değer kavramının incelenmesindeki esas konular arasında bulunmaktadır. Bunun sebebi de bu münasebetin ortaya çıkarılması ile değer kavramının ne anlattığının anlaşılmasında yardımcı olacaktır.

#### **2.3.5.1. Norm-Değer İlişkisi**

Norm, örgütlerin örgütsel değerlerine paralel olarak geliştirdikleri, çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Kısaca normlar, örgütlerde değerlerin kurallara dönüşmüş şekli olarak tanımlanabilir (Fidan, 2013; Tutar, 2003).

Değer yargılarının bir açıklaması normları ortaya çıkarır. Bu sebeple bütün normlarda değer yargıları vardır ama her değer yargısı norm olamaz (Arslantürk ve Amman, 2000). Normlar bir değerle ilişkili olup şekillerden ibaret değildirler.

#### **2.3.5.2. İnanç-Değer İlişkisi**

Değer bir inanç olarak düşünüldüğünde, evrenin belirli bir bölümü ile alakalı olarak kavrama, hisler ve bildikleri bir kısım olarak söylenebilir. İnançın spesifik bir durumu ve bunun ötesinde bir fikir anaforu durumundadır değerler. Değer tek bir inanca bağlı olmayan birden çok değer organize olmuş halidir (Güngör, 2010).

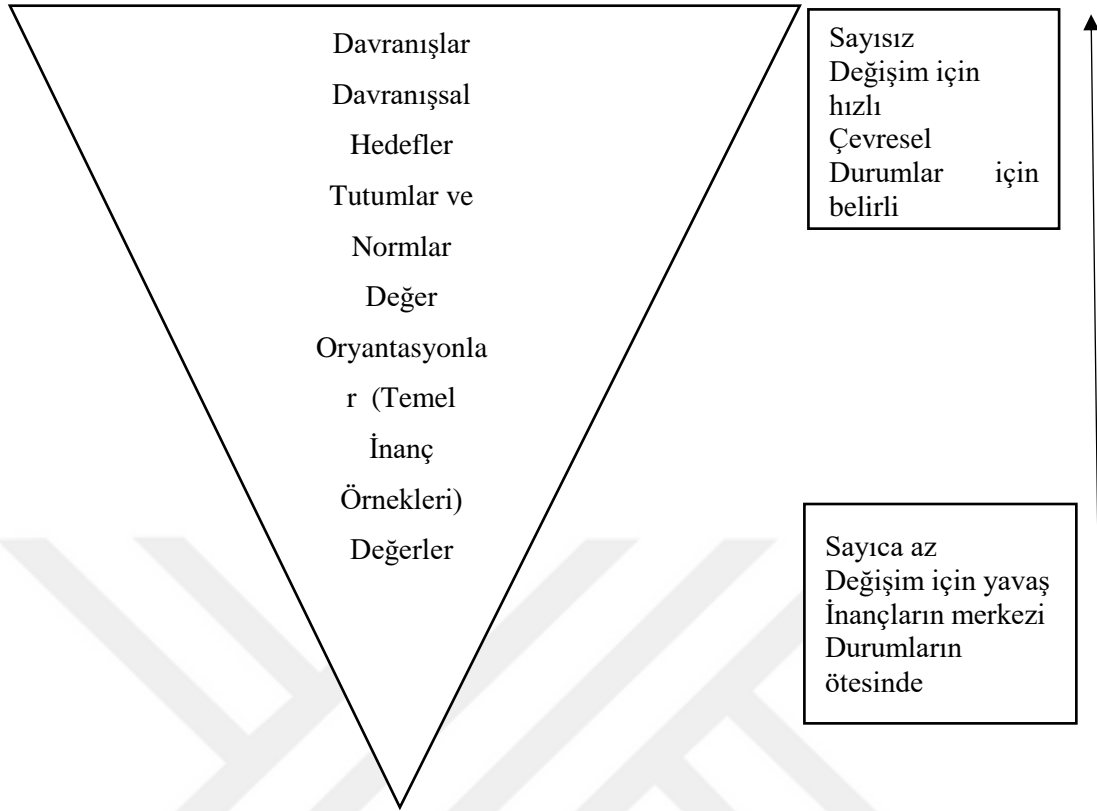
Değerler ve inançlar birbirine çok yakın iki kavramdır. Bu iki kavram bireylerin belli bir durum, kişiler ve nesnelere hakkında düşünce olarak yönelimlerini göstermektedir. Aralarındaki tek fark, değerlerin tanımından dolayı belli bir konuda bireyin düşünce olarak tercihini ortaya koymasına karşılık inançların böyle bir zorunluluğu yoktur (Özen, 1996).

#### **2.3.5.3. Tutum-Değer İlişkisi**

Bazı psikologlar tutumla değeri eş manada kullanmaktadır. Değerleri, tutumların bazı özel halleri olarak ifade etmektedirler. Değer konusunu sistematik olarak araştıran Rokeach gibi bazı araştırmacılar tutum ile değerlerin birbirinden farklı kavramlar olduğunu ifade etmektedirler (Güngör, 2010).

#### **2.3.5.4. Davranış-Değer İlişkisi**

Değer kavramı ile ilgili pek çok birbirinden farklı tanımlamalar yapılmış ise de değerlerin davranışları etkilediği şeklinde bir kanı bulunduğu görülmüştür (Fritzsche ve Oz, 2007). Değerler ile davranışların seçilmesine yönelik bir kıstas olarak kullanılmaktadır (Hopper, 1991). Davranışın hedefi gereksinimlere cevap vermektir. Değerler ile insanın gereksinimlerinin giderilmesi için tercihlerden bir tanesidir. İnsanoğlunun farklı gereksinimleri bulunmakta ve bunları karşılayabilmek için değerlerden yardım alırlar (RODP, 2005). İnsanların davranışlarının tespit edilmesinde değerler merkezi konumdadır (Han, 2000). Davranışların meydana gelmesinde değerler bağımsız değişken durumunda olabilirler.



**Şekil 4: İnsan Davranışlarının Bilişsel Hiyerarşi Modeli**  
(Choi, Papandrea ve Bennett, 2007)

Fulton, davranış ile değer arasındaki durumu gösterebilmek için ters piramit şeklini kullanmıştır. Değer oryantasyonlarını esas inanç misalleri ile izah etmekte ve kişilerin değerlerini göstermektedir. Değer oryantasyonları gerçek davranışlara ve davranışsal olan hedeflere yön veren tutumlar ve normların temelini oluşturmaktadır. Değer sınırlı sayıda olup değişimi süre alır, inanışların temelinde vardır ve bazı durumlar ile dolaylı olarak ilgilidir. Ters piramitte üstte çıktıkça tutumlar ve normların sayısı oldukça artmakta, gelişim hızlı olmakta, inanışlar için önemi sınırlı olmakta ve bazı davranışları içermektedir. Davranışsal hedefler gerçek davranışın direk örnekleri veya “en doğrudan öngörücüsü” olduğu bilinmektedir (Choi, 2007). Örgütsel değerler normlara tesir etmekte ve ileriki safhada da işgörenlerin davranışlarına yön vermektedir. Bu ilişkinin resmedildiği bir çalışmada ise “Örgütsel Değer Etki Modeli” ile araştırılarak bulunan değerler “İnsan Davranışlarının Bilişsel Hiyerarşi Modeli” ne

(Şekil: 4) benzeyen tarzda normların değer ile işgörenlerin hareketleri arasında olan ilişkiye yardımcı olduğunu işaret etmektedir (Kwon, 2000: 411).

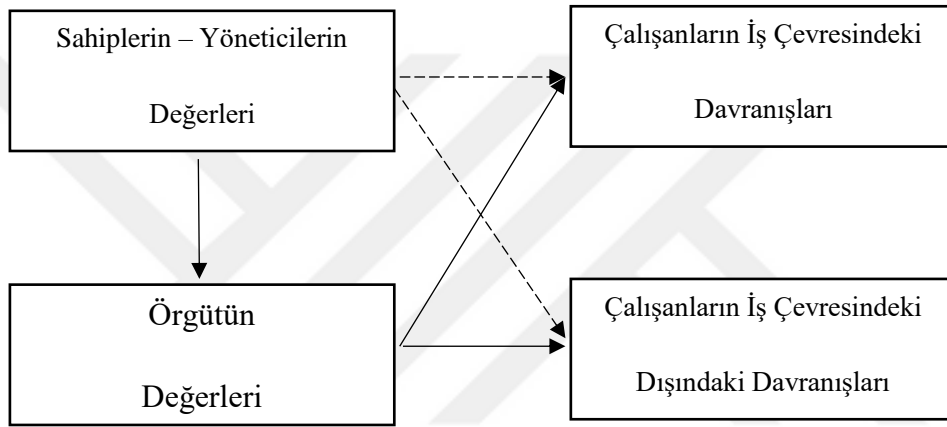
Değer ile davranışın ilişkilerindeki uyum dört noktada incelenebilir. Birincisi değerler sosyal yapıları oluşturan parçalardan bazılarının çıkarlarına destek olan olgulardır. İkincisi değerler faaliyetlere yol göstererek ve onlara duygu olarak yoğunlaşma yaparak davranışa hareket verir. Üçüncüsü değerler faaliyetleri yargılayan ve gerekçesini ortaya koyan kurallardır. Dördüncüsü de değerler hem sosyalleşme eylemleri hem de kişinin sonsuz yegâne tecrübeleri neticesinde elde edilmektedir (Grojean, 2004). Değer ile davranış arasındaki ilişki incelenen değerle alakalı olduğu söylenebilir (Dietz ve diğerleri, 2005). İnsanın bütün eylemlerinin altında yatan gerçek değerler açısından bazı faaliyetlerin yapılması bazılarının da yapılmasına gerek olmadığına dair kanılardır (Hopper, 1991). İnsanoğlu yaşamının her safhasında değerler ile alakalı söylemlerde bulunmazlar ama esasta savuna geldikleri değerlerle aynı yönde hareket halindedirler (Tolmats, 2004).

### 2.3.6. Değer Sistemleri

Değer sistemleri, sosyal yaşam içerisinde olan önemli unsurlardan birisidir. Toplumun elemanları sürekli olarak, olgular, bireyler ve eylemler arasından seçimler yaparlar (Goodman, 1967). Oluşacak çatışmaları halletmede ve konular hakkında karar vermelerinde onlara yardımcı olacak kuralların öğrenilip koordine edilmiş yapısal oluşumlarıdır (Coolen ve diğerleri, 2002). Genellikle bireylerin meydana getirdiği bir tek değerden ziyade pek çok değerden söz edilebilir. Bu da bireyin her olaya veya nesneye bir anlam yüklemesindedir. Netice olarak değerler kendi içlerinde daima etkileşim halindedirler (Aydın, 2012). Değere olan ilgi kişisel değerlerle alakalı çalışmalar ile beraber başlamıştır (Fitzgerald ve Desjardins, 2004). Değerler kişilerin şahsen savunduğu ve içinde oldukları örgüt olarak birbirinden farklı olarak değerlendirilmesi daha iyi olacaktır (Kabanoff ve Daly, 2002). Değerleri kişisel ve içinde oldukları birliktelikler olarak (Fierro ve diğerleri, 2007) farklı yönlerden incelenebilir.

Kurumlardaki işgörenlerin bireysel ve örgütsel değerleri arasındaki uyumun olabilmesi konusundaki uyum derecesinin gerçekleşme durumu ve hedeflenen

uygunluk kavramlarını ortaya çıkarır. *Gerçekleşme uyumu*, uygunluğu işgörenlerin değerleri ile örgütsel değerleri algılama seviyelerindeki örtüşmedir. *Hedeflenen uygunluk*, uyum ise işgörenlerin değerleri ile farklı olan grupların örgütsel değerleri tarifleri arasındaki uygunluk durumunu araştırmaktadır (Lankau ve diğerleri, 2007). Çalışma hayatında kişilerin ve örgütlerin değerleri arasında olan uyum gerçekleşmesi çok önemli bir konudur (Scott, 2000). Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki örtüşmeyi üst seviyeye çıkarmak ile yüksek moral ve verim artışı ile sonuçlanmaktadır (RODP, 2005).



**Şekil 5: Değerlerin Etkileşim Sistemi**

(Fierro, Redondo ve Wilson, 2007)

Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin birbiri ile etkileşiminin incelendiği çalışmada (Şekil: 5) değerlerin etkileşim sistemini meydana getirmekte ve yapılan bu çalışma da değerler arasındaki etkileşim araştırılmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilerle şekildeki ilişkiler doğrultusunda örgütün idarecilerinin ve ona sahip olanların kişisel olan değerlerinin örgütün değerlerine tesir etmektedir. Ayrıca örgütün değerlerinde işgörenlerin çalışma çevresinde olan ve olmayan hareketlerini direkt olarak etki ettiği ve bundan yola çıkarak da örgütün idarecilerinin ve sahibi olanların kişisel değerlerinin işgörenlerin iş çevresinde ve dışında hareketlerine direkt olmadan etki ettiği sonucuna da vurgu yapmaktadır (Fierro ve diğerleri, 2007).

### 2.3.7. Bireysel Değerler

Bireylerin değer sistemleri kendilerine ve önem derecelerine bağlı olarak sıralanmış bireysel değerler kümesidir. Yani; bireysel değer sistemi, kişinin vermiş olduğu kararları, faaliyetleri, sorunlar karşısında geliştirdiği çözüm yollarını ve sosyal olarak alacağı cezalara ve ödüllere başvurusuna etki eden sıralanmış tercihler ve kabuller grubu olarak açıklanabilir (Fierro ve diğerleri, 2007).

Değer, insan bakımından nesnelere ve yaşanan olayların önem durumunu ortaya koyan nitelik şeklinde ifade edilebilir. Bu noktadan bakıldığında tabiatta bulunan değerler kendine özgü değildir ve tabiata değer kazandıran, yükleyen insanoğludur. İnsanoğlu hayatını devam ettirdiği evrene çeşitli hedefler koyar, onları kişileştirir ve kendine göre “değerler evreni” meydana getirir (Pelin, 1994). Tabiatta bulunan başta insanoğlu ve diğer canlıların özünde olan değerler, onların özelliklerinin yönlendirilmesi ile meydana gelir, gelişir ve hayatlarını sürdürür. İnsanın değerini, bedeninin yapısı, şekli değil iç dünyasının yapısı ve bu yapının diğer varlıklarla ilişkisi ortaya koyar (Köknel, 2007).

Bireysel değerler sahip olunan kültürün bir meyvesi olarak sosyal ortamlarda gelişir. Kişi doğumundan ölümüne kadar, aile büyüklerinin, arkadaşlarının, dostlarının, yaşantısında yer almaktadır. Yaşantısında önem arz eden değişimlerin ve deneyimlerin sonucu elde etmiş olduğu öğrendikleri, kanunların, adet ve göreneklerin, kabul ettiği dinin, aldığı eğitimin ve yazılı ve görsel basının etkisi ile toplum içerisinde devam eden sosyalleşme sürecini yaşamak sureti ile değerleri öğrenmektedir (Uyguç, 2003).

Kişilerin sahip oldukları hâkim değerler onun kimliği ile yakından alakalıdır. Sahip olduğu kimliğin kalbinde de değerler vardır ve tarifinin yapılması zordur. Değerlerin bazıları kişisel özelliğe sahip iken bazıları da kişilerin diğer kişilere ve hayatın farklı yönlerine gösterdikleri tavırları yansıtabilir. Değerlerin en güzel tanımı insan açısından hayattaki neyin en önemli olduğu ve ilk önce gelme sıralamasına yönelik inanılan kavramlar ifade edilirken yapılır. Öncelikler her bir birey açısından farklılık gösterir. Öte taraftan kişilerin sahip olduğu hâkim değerleri tarif etmeleri,

kişilerin sahip oldukları kendi kişiliklerini, kendilerinin kim olduğunu gerçekten anlamalarına yönelik başarı seviyelerine de direkt etki edecektir (Smith, 2007).

Değer tanımlarının incelenmesi ile alakalı olarak yapılan araştırmalara bakıldığında değerlerin bireyler için farklı farklı manalar kazandığı görülmektedir (Bourne ve Jenkins, 2005). Bazıları kendi aralarında tutarlı olmayan hatta zıttmış gibi gözükür iken, bazıları da insanoğlunun zihninde kendine has bir yorum ile ilişkilendirilmiş ve bir önem yüklenmiş olabilir (Güngör, 2010). İnsanı değerli hale getiren içinde barındırdığı değerleridir. İnsanın gelişmesine olanak veren, yetişmesini sağlayan onu yükselten, yücelten öz işte budur (Köknel, 2007).

Bireysel değerler hakkında insanın fikrinin olması, kişilerin yetiştirilmesinde ve yönlendirilmesinde vazife almış olanlar bakımından çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Bunun sebebi de kişilerin bireysel değer sistemlerinde olan çeşitlilikleri bilmeleri için kişilerin nelere ihtiyacı olduğu, beklentilerinin ve onların algılarının anlaşılması ve böylelikle kişiler arasındaki etkileşimin en güçlü biçimde yapılmasına yardımcı olur (Uyguç, 2003). Bireylerin sahip oldukları değerleri stratejik ve yönetim bakımından aldıkları kararları ile onların işlerindeki memnuniyetlerine ve işlerine olan bağlılıklarına tesir etmektedir. Hatta işlerindeki kariyer durumlarını seçmelerinde ve çalıştıkları yerlerde etik davranışları algılamalarında büyük rol oynamaktadır (Finegan, 2000: 152).

### **2.3.8. Örgütsel Değerler**

Kişilerin kendilerinde bulunan değerleri inceleyip, bu değerlerden kendilerine göre ön planda olanları ortaya koyarak kendilerini tanımaya çalışırlar. Yaşantıları içindeki vazifelerini yapmaları ve bu yaptıklarından farkında olsalar ya da olmasalar dahi kendilerine etkisi olan ve yol gösteren değerlerin kendilerinde olması için çaba gösterirler. Örgütlerde tıpkı bu şekildedirler. Bunun sebebi de örgütleri meydana getiren temel unsurun insanın olmasıdır. Örgütleri meydana getiren, onları yöneten ve onun için işgörenlerin, yani kişilerin özelliklerine göre şekil alır ve onlara benzerler. Böylelikle kişilerin üstlendiği vazifeler ve onlara yardım eden değerlerin kattığı anlamlar da örgütler içinde bir mana ifade edecektir.

Örgütlerin kültürlerinin meydana gelmesinde ve devamlılığını sürdürmesinde iletilicilik vazifesini görürler. Deal ve Kenedy değerleri, örgütlerin sahip oldukları kültürlerinin özü şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir (Fırat ve Şahin, 2010).

Değerler yardımı ile örgütlerin gerçek gayeleri, idealleri, sınırlılıkları tespit edilir ve bu tespitlerle örgütün kimliği ile örgütün idare ediliş felsefesi olarak ifade edilir. Örgütlerin değerlerinin kaynağını, örgütlerin elemanları olan kişiler ve çevreleri ile olan etkileşimleri neticesinde ortaya çıkan durumları ile alakalı olduğu düşünülen doğrulardan meydana gelir (Vurgun ve Öztop, 2011). Hofstede'e göre değerler, kişilerin ve onlardan meydana gelen toplulukların sahip oldukları kültürlerini ve niteliklerini belirler (Altunay ve Yalçınkaya, 2011). Değerlerle örgütlerin elemanlarının yaptıkları faaliyetlerin değerlendirilmesinde rehberlik yapar ve elde edilebilecek bir yargının vasfının (iyi, kötü vb.) ne olacağını tespit eder (Karaköse ve Altınkurt, 2009).

Örgütlerin sahip olduğu durumlar, hangi insan topluluğu içerisinde ise onun sahip olduğu ekonomik düzey ve politik düşüncesine uygun olan neticeleri gösterecektir. Örneğin hükümetler yasama görevini yerine getirirken eğitim kuruluşları da kişilere eğitim imkânları sağlar, insanoğluna sosyal yapılar içerisinde yeni olanaklar sunmayı hedefler vb. gibi. Yani; örgütlerin her biri sahip oldukları görevleri yerine getirmek amacı ile gerçekte içinde oldukları sosyal gruba öyle ya da böyle hizmet etmiş olurlar. Böylelikle örgütler kendilerine verilmiş olan görevlerle birlikte bünyelerinde olan değerlerde açığa çıkar ve bir anlam ifade ettiği ortaya çıkar. Örgütler kendilerinin sahip olduğu değerlerin bazen farkında olurlar bazen de farkına bile varamazlar. Bireylerin hayatlarında olduğu üzere örgütlerinde aldıkları kararlar, yaptıkları tercihler ve yapacakları bütün faaliyetlerin odağında olanların sahip olduğu değerleri vardır (Smith, 2007).

Örgütsel değerler kurumların eylemlerindeki istenen hedeflerle alakalı inanışlardır (Lankau ve diğerleri, 2007). Örgüt elemanlarınca sahip olunan ve paylaşılan değerler örgütün değerler sistemini meydana getirir. Örgüt bakımından değerler, sistemlerin işleyişi ve eylemleri ile elemanların sergilemiş olduğu

davranışların itina ile meydana getiriliş ve yaygınlaştırılmış gerekçeleridir (Sağnak, 2005).

Örgütler de kendilerine özgü kalıpları olan değerler, normlar ve tutumlar örgütün sosyalleşme evresi ile örgütün elemanlarınca öğrenilir ve yapılmaya başlanır. Böylelikle örgütsel kültür ile bu unsurlar tarafından ortaya konulan davranış kalıplarına göre üstlenilen vazifenin yüklediği sorumlulukları yapmaya uğraşan örgütün elemanları örgütün hedeflerinin geliştirilmesinde çabaları olacaktır (Memduhoğlu, 2008).

Her kuruluş sürekli olabilmesi ve gelişimi için ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için neyin önemli olacağını ve çalışanlarının göstereceği davranışlardaki standartları belirlemek durumundadır. Belirlenen davranışların olumlu ya da olumsuz, yazılı veya yazısız olan bu değerler, çalışanlarına sınırlama getirecek ve bir düzene koyacaktır. Böylece ifade edilen değerler, kurumun simgesinde, sloganında ve sembollerinde bulunabilir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226). Yani örgüt'ün politik kararları, bunlara yönelik belgeleri ve açıklamaları gerçekte değerleri anlatmaktadır (Hendel ve Steinman, 2002). Örgütlerin sahip olduğu değerlerinin temellerini, örgütün elemanlarının, birey, çevre ve bu birey-çevre arasındaki etkileşim neticesinde oluşan durumlara yönelik doğrulardan meydana gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Örgütlerin değer sistemlerinin devamlılığı üç ana eksen doğrultusunda olur. Bunlar, örgüt kültürünü benimseyen yeni üyelerin bulunması, örgütün temel değerlerinin bu yeni üyelere anlatılması ve mevcut olan bu değer sisteminin devamlılığının sağlanması ve sisteme destek verilmesi olarak ifade edilebilir (Sağnak, 2005).

Örgütlerin sahip olduğu değerler, örgütlerin elemanlarına aynı olacak şekilde yol gösterir, zaman içerisinde yapacakları davranışlarında rehberlik yapar. Buna göre kişilerde var olan değerler ile davranışlarını anlamalarında ve değerlendirmelerinde yardımcı olurlar. Örgütlerde sahip olunan ortak değerlerle örgütün yaşantısının temel taşlarını yaşantısını izah edici bir vazifeyi üzerine almıştır. Örgütlere hâkim olan değerler hatta örgütlerin referanslarını meydana getirir. Örgütsel hayatta sosyal yaşantı gibi kültürlerinden ve değerlerinden ayrı düşünülemez, bunlar hayati konulara sahiptirler.

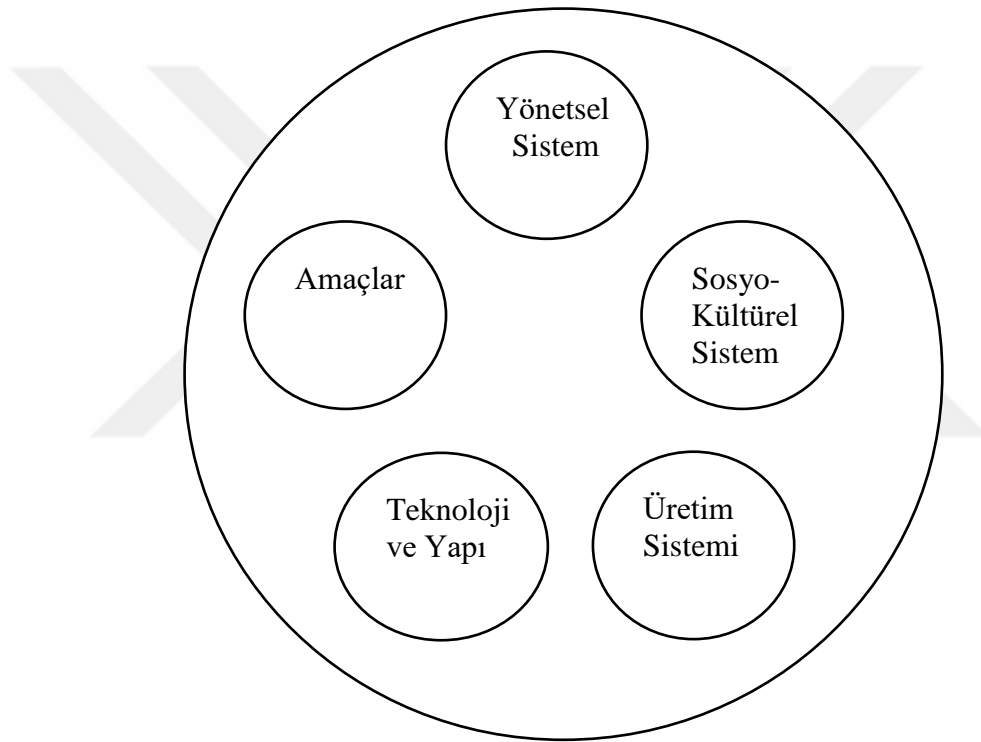
Kişiler, örgütlerin değerlerini en azından birleşme, ayrışma ve dağılma olmak üzere üç farklı biçimde yorumlamaya çalışmaktadırlar. *Birleşme görüşü*, kişilerin anlaşmalarındaki fikir birlikteliği, şeffaf olması ve tutarlı olması tarzında ifade edilebilir. Yani, genel olarak kişiler fikirlerini herkes ile paylaşır ve genellikle örgütün tamamı tarafından korunur ve netice de örgütün bütün elemanlarınca açık bir şekilde anlaşıldığı ve kabul edildiği sanılmaktadır. *Ayrışma görüşü*; örgütte çoğunluk ile sosyal nitelikler veya çalışılan meslek gruplarınca tarif edilen, küçük alt kültürlerin kilidi durumundaki örgütsel değerlerin çelişen taraflarının olacağı kabulü vardır. Birleşme ve ayrışma görüşlerine destek olan üyeler tarafından paylaşılan fikirlerin görüşlerini kabul etmeyerek birçok örgütte ise kişiler bazı görüşleri benimsemekte, bazılarını benimsememekte ve bazılarında ise bilgisi olmamasından dolayı kayıtsız kalabilmektedir. *Dağılma görüşüne* göre ise örgütsel değerlerin açıklanmasında çoğunlukla tezatlıklar, gerilimler ile mevzu edilmezlikler ve sakinleştirmeler bulunduğu örgütlerde ve onun alt kültürlerinde bulunan anlaşılmazlıkların kaçınılmaz olacağını ileri sürmektedir (Hoerber, 2008).

Yönetim alanında dar ve geniş anlamda iki türlü örgüt kavramı tanımlanmaktadır. Örgüt dar manada; ilk başta tespit edilmiş bir amaç için yapılması gerekenlerin neler olduğunu belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesi için kimlerin görev alacağını gruplar halinde düzenlemektir. Örgüt geniş manada ise, tespit edilmiş amaçlara varmak için kişilerin fiziksel olan araçları bir araya getirmeleri ve onlara düzgün bir şekilde yön vermeleridir (Atay, 2004).

### **2.3.9. Eğitim Yönetiminde Değerler**

Eğitim yönetimi, yönetim ve eğitim bilimlerinin birlikte meydana getirdikleri oluşumların birbirleri ile ilgili bir bilim olup, yönetim biliminin eğitim alanında tatbik edilmesidir (Yılmaz, 2018). Aydın'a (2010) göre, eğitim faaliyetlerinin idaresinde belli bir değer sistemi ve hedef var olmadıkça eğitim sürecinden bahsedilemez. Eğitimi yönlendiren kişinin, eğitim hakkındaki felsefesine değerlerinin sistematığıne hedeflerinin gerçekleşmesinde eğitim kurumunun üstlendiği sorumluluk ile alakalı kuvvetli bir inanın olması yönetim noktasında gösterdiği davranışların ve örgüt için aldığı kararların sağlıklı olması büyük bir öneme sahiptir.

Açık sistem modeline sahip bütün örgütlerin bir değer sistemi vardır. Örgüte ait değerler sistemi örgütün hedeflerine varmasını sağlar ve onun kabul görmesini gerçekleştirir (Bursalıoğlu, 2016). Açık sistem modelinde kültür, örgütün verimli olmasına ve sistemli olarak dengede olmasını (İlhan, 2006), birbirine olan uyumlarını sağlayan, onları koordine eden bir yapı şeklinde vazifesini yerine getirir. Kişilerin toplumsal yapı ile bütünleşmesini sağlar. Şekil 6 da olduğu gibi kültürel bağlam içerisinde sosyo-kültürel unsurlarda bulunmaktadır.



**Şekil 6: Kültür ve Açık Sistem Yaklaşımı**

**(İlhan, 2006)**

İdareciler çeşitli seçenekler içinden seçimlerini yapma ve bunların neticesinde olacaklardan sorumlu olacak bireylerdir (Vurgun ve Öztop, 2011). İdarecilerin yaptıkları, onların kişisel değerlerinin etkisi altında bulunmaktadır (Yılmaz, 2007). Eğitim kurumlarının idarecilerinin sahip bulunduğu değerler onların kurumlarındaki hal, hareket ve durumlarında belirleyici etkindir. İdarece, mevcut olan değerleri takip

ederken yeni değerler ise meydana getirilerek örgüt ile beraber toplumunda ilerlemesine sebep olmalıdır (Turan ve Aktan, 2008).

Yönetimden kaynaklanan değerler çoğunlukla sosyal kültürün aynası durumundadır. Yönetme safhasında örgütün değerleri ile kişilerin değerleri birbiri ile çatışabilir. Okulun idarecisi uygulama yapılırken örgütte kişilerin değerlerinde meydana gelebilecek zıtlıkları yok edip bunları bir sepette bir araya getirebilmektedir. Örgütlerin ve kişilerin değerleri ile sağlanacak olan örtüşme okulun hedeflerine ulaşmasında ve onların gerçekleşmesinde idarecilere büyük bir kolaylık sağlayacaktır. Okulların kültürleri ile toplumun sahip olduğu sosyal kültür ile bir ilişki meydana getirirse örgüt ile kişilerin değerlerinde tutarlılık seviyesinin yükselmesi beklenir.

Eğitim yönetimi için değerler, okulların sahip oldukları kültürlerden nemalanır, böylelikle sosyal hayatta ve örgütün devamlılığında bir yol gösteren olarak hizmet verebilecektir. İdarecilerin hal, hareket ve davranışlarında yol göstericilik vazifesi yapar. Değerler, en çok yöneticilerin karar verme sürecinde etkisini gösterir.

### **2.3.10. Okul-Değer İlişkisi**

Eğitim, toplumun içerisinde olan insanoğluna baştan şekil verilerek, geleceğini kontrol altına alma faaliyeti şeklinde tarif edilebilir. Toplumsal bir teşkilat kabul edilen eğitimin formal örgütlülüğü okullardır (Aydın, 2010, s. 179). İnsan geçmişten günümüze kadar kültürlerini meydana getirip, biriktirip, kendisine tesiri büyük olan bir semboller dünyasını oluşturur. İşte bu semboller kişinin eğitilmesi noktasında bir misyon olur. Bu açıdan insan ile kültür arasındaki ilişki semboller dünyasının eğitici tesiri önemlidir (Sargut, 2015). Semboller dünyası eğitim ve öğretim kültürlerinden aldığı güç ile dizayn eder.

Değerler, eğitim sisteminin ve eğitim teorisinin temellerini oluşturan okullarda uygulanan uygulamaların odağında yer almaktadır (Everard, 1995; Akan, 2013; Halstead ve Taylor, 2005). Bunun sebebi de okulların toplumların değerlerinin sürekliliğini sağlamada kişilerin hayata uyumlarında, meydana gelecek değişikliklere, gelişmelere, kişileri ve toplumu hazır hale getirme, temel değerleri benimsemiş kişiler yetiştirmek gibi vazifeleri vardır (Ekşi, 2003; Ozankaya, 1996).

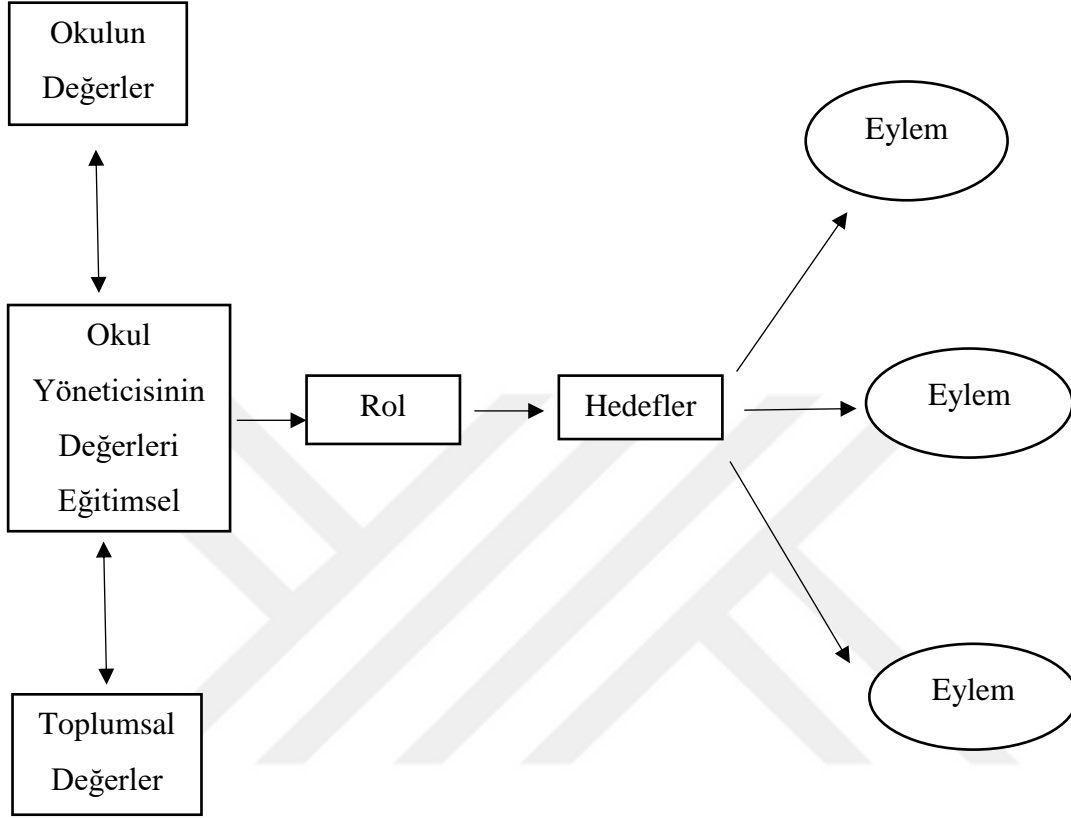
Değerleri meydana getiren, değere göre çalışan ve belli değerlerin olması için uğraşan bir örgüt olan okulda değerler, insanların ortak paylaşımlardan meydana gelir (Şişman, 2013: 101). Buna göre idareciler çalıştıkları öğretmenler ile etkileşim içerisinde olabilmeli olumlu olarak etkileyecek okulların verimliliğini artırmak vazifesini yaparken, kendine göre farklı değer sahibi insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmeli, diğer çalışanlarında isteklerine dikkat etmeli ve farklı kişileri kabullenebilmelidir (Scott ve Södenberg, 1986; Aktaran: Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Topluma yansıtılan bir aynadır eğitim ve tutuma da örnek olabilmelidir (Begley, 2000).

İnsanoğlunun yaptığı işler değerlerle alakalıdır. Herkesin ve toplumunda kendisine has değerleri olduğu gibi bütün okullarında kendilerine has değerleri olacaktır (Turan ve Aktan, 2008) ya da değerlerini zamanla oluşturacaktır. Okullarda iş görenlerin kendi aralarında paylaştıkları değerleri, okula bağlılık meydana getirir ve olumlu bir iletişim yaratır (Demirtaş ve Ersözlü, 2007). Okullarda var olan değerler, toplum nazarında da kabul görmesi yüksek seviyededir. Okulların kültürlerinden yararlanan değerler sosyal hayatta ve örgütlerin hayatlarında da rehberlik edici ilkeler şeklinde görev yapmakta ve de idarecilerin davranışlarına da yol göstermektedir (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Sahip olduğu değerleri kuvvetli olan okullar etkilidir.

Okulların örgüt vasıflarından biriside okullarda farklı değerlerin var olması ve bunların kendi aralarında çatışmaların yaşanmasıdır. Okulların önemli görevleri arasında içinde bulunduğu çevre gibi dışarıdaki çevrede de birbirleri ile çatışan değerleri barıştırmak ve onları denk konuma getirmektir (Bursalıoğlu, 2015). İşte bu nokta da okulların yöneticilerine yüklenen vazife okulların sahip oldukları değerlerle kişilerin ve çevrenin değerleri arasında köprü olabilmektir. Okul yöneticilerinin çevreleri ile kuracakları olumlu iletişimleriyle okulla çevre arasında oluşabilecek kopukluk giderilerek, meydana gelebilecek çatışmalar en aza indirilecektir.

Bütün okullar açısından önem arz eden ve uygulanacak olan değerlerin tespit edilmesi gereklidir. Bu tespit edilen değerlerde önemli olan ana değerlerin aktarımının

öncelik sıralamasıdır (Çelik, 2012). Değerlerin eyleme yansıması Şekil 7’ deki gibi yer almaktadır.



**Şekil 7: Değerlerin Eyleme Yansıması**

**(Çelik, 2012)**

Okul kültüründe okulun hayatına mana veren önemli unsurlardan birisi de değerlerdir. Okulların kültürlerinin meydana getirilmesi, varlığının devam ettirilmesi ve gelişiminin sağlanması bakımından eğitim idarecilerinin örgütlerin değerlerinin oluşturulmasındaki etkisi ve bunları yönetim safhalarında değerlerle beraber yürütmesi önemlidir. Değerleri olmayan kurumların varlıklarını sürdürebilmesi mümkün olamaz.

### **2.3.11. Değerlere Göre Yönetim**

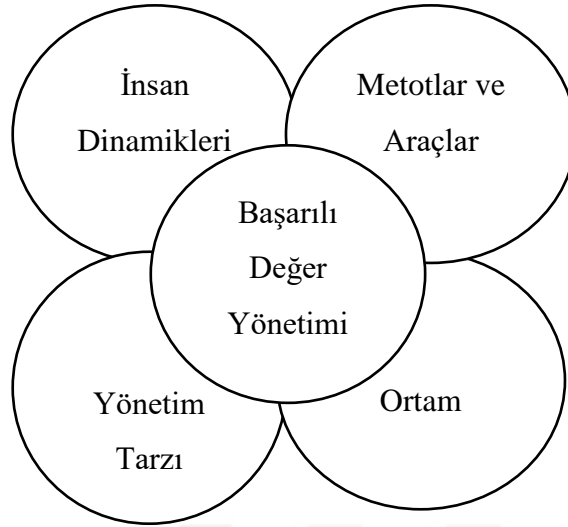
Sosyal alanda ve siyasi alanda demokratik ve insani değerlerin artarak değer kazanmaları, kültürlerin ve değerlerin idaresinde önemi oldukça artırmıştır (Özgener,

2000). Bu da çağdaş bir idare anlayışı olan değerlerle yönetim tarzının gelişmesine sebep olmuştur.

Değerlere göre yönetim, örgütlerin elemanlarının sahip oldukları ortak değerler çevresinde buluşturup onların değer merkezli davranmalarına yönlendiren yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzına göre, beraberlik ruhunu meydana getirebilecek en önemli unsur ortak olan değerlerdir. Değerlere bağlı idare, örgütlerin elemanları tarafından özümsemiş idare şekli olduğu kabul edilebilir (Çelik, 2012). Değerlerle idare, örgütlerin değerlerinin yönetime tesir eden somut halidir.

Değerlerle idarenin temelinde, kişilerin kendi kendilerine hareket eden olmalarından ziyade, değerleri ile hareket eden unsurlar olarak görülmesidir. Bu şekliyle değerler yardımı ile yapılan yönetim iş görenlerin kafalarına ve kalplerine yön vermeye çalışan bir anlayış olması ile örgütün hayatını düzene koyma eylemine sahiptir (Pekince, 2010). Değerlere bağlı yönetim yaklaşımında, örgütlerin davranışlarında değer merkezli yönlendirme gaye edinilir, kişisel, örgütsel ve sosyal değerlerle örgütün yaşantısı düzenlenir.

Özevren (2008) değer yönetiminin bileşenlerini dört başlıkta ele almıştır. Bunlar; yönetim tarzı, insan dinamikleri, ortam, metotlar ve araçlardır (Şekil: 8). Yönetim tarzı, yönetimde kurumun değer merkezli davranışdır. Değer yönetiminde, çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri ve iletişimleri başarıya varmak için önemli bir unsurdur. Kuruluşun etkili olmasında iletişim olması gerekir. Değer yönetiminin yararlı taraflarından birisi de insan dinamiklerini verimli şekilde kullanıp farklı alt yapılarla iletişimin geliştirilmesidir. Kurumun içerisinde bulunduğu durum yönetimin eylemlerinde de göz önüne alınmalıdır.



**Şekil 8: Değer Yönetimi Bileşenleri**  
(Özevren, 2008)

Değerlerle yönetim de örgütün gerçekleştireceği performansı maksimum seviyeye çıkarmak için öncelikli olarak kişilerin güdülenmesi, var olan kabiliyetlerinin geliştirilmeye çalışması, oluşturulacak görevdeşlik ve yeniliklerle destek olmayı kendine vazife edinmiş bir idare tarzıdır. Okul idarecilerinin kendi okullarını değerlerle idare etmesi ve idare ederken hem kişisel hem de örgütün değerlerini göz önüne alması gerekir (Yılmaz, 2007).

Değerlere dayalı yönetim de örgütün paydaşlarını ortak değerler etrafında bir araya getiren farklılıklar karşısında hoş görülme olan belli bir ahenk oluşturan, tesirli ve etkili iletişim yaratan ve iş görenlerin değer merkezli davranışları sergilemesini gerçekleyen bir yönetim tarzıdır. Sağlıklı olan örgütlerin kültürlerinde değerler çalışanlara o kurumu sahiplenme duygusunu güçlendirir ve ortak olan bir anlayış meydana getirir. Böylelikle idareciler ve çalışanların ortak amaçları gerçekleştirmek için müspet faaliyetler yaparlar, bunun sonucunda kurumun başarısının yükselmesi beklenir.

### 2.3.12. Okulda Örgütsel Değer

Değer kavramı toplulukları ve onları oluşturan bireyleri sağlam bir temelde bir araya getirmekte önemli bir role sahip olup onları ortak payda da buluşturarak beraber

yaşama olanağı sunar. Değerlerin var olmadığı yerlerde düzenden ve huzurdan bahsedilemez. Buralarda anarşi kol gezer. Kişiye içinde yer aldığı gruba ya da topluluğa uyum göstermesi için hangi davranışlarda bulunması gerektiği konusunda değer kavramı rehberlikte bulunur, bu durumu ile kişilerin mutlu ve huzurlu olmasını sağlar (Karababa, 2015; Kumbasar, 2011; Yeşiltaş ve Taş, 2016). Toplumların bir bütünlük gösterebilmeleri ve huzurlarının devam edebilmesi ancak toplumda bulunan değerlerin yeni kuşaklara aktarılması ile olacaktır. Değerlerden soyutlanmış bir eğitim anlayışı kabul edilemez. Bundan dolayı, eğitimin amaçlarından birisi de toplumlar oluşturdukları değer birikimlerini yetişen yeni nesillere aktarmak ve onlara öğretmektir. Toplumun yaşamında değişikliğe uğrayan değerlerin yerlerine daha uygun yeni değerler monte ederek kendilerine ait değerlerini davranış durumuna getirmiş bireyler yetiştirmekten geçer. Yeni neslin iyi bir insan, iyi bir vatandaş ve kendisiyle ve de etrafı ile uyumlu ve barışık bireyler olarak yetişmelerinde yardım etmekle olacaktır (Çengelci, Hancı ve Karaduman, 2013; Hökelekli, 2010; Ulusoy ve Arslan, 2016: 7; Yeşiltaş ve Taş: 2016).

İyi bir insan ve vatandaş davranışı sergileyen bireyler yetiştirilmesinde ilk önce aile sonra okullarda öğrencilerin bireysel kabiliyetlerini keşfedebilmeleri ve geliştirebilmeleri için onlara öğrenme imkânların sunulması (Ryan, 1993: 16), dayanışmanın ortak bir değer olarak paylaşıldığı sorumluluk sahibi vatandaşların yetiştirilmesi (Akbaş, 2007; Özdaş, 2013) değer eğitiminin verilmesi ile olacaktır. Okulların amaçları büyük ölçüde değerlere dayandığından insanın doğası ile uygun olarak; okullarda gerçekleştirilen eğitim programlarındaki üç hedef, bilişsel hedefler, duyuşsal hedefler ve psikomotor hedefler olup bu hedeflere göre gelişme göstermelerine bağlıdır. İşte eğitim sistemi bu özelliğinden dolayı sistemin gerçekleşme sürecinde insanın beklentilerine ve yapısına göre uygun ortamının oluşturulmasını gerektirmektedir. Böylelikle bireylerin beceri ile beraber tutum ve değer ile birlikte bilgiyi de kazanmasına çalışılır. Bireylerin istenilen davranışları gerçekleştirebilmeleri için bu üç hedefinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Burada sadece bilginin kazandırılması amaç edinilir, tutum ve değer boyutu ihmal edilecek olursa bireylerin insani davranışları sergilemesi beklenemez yani değerler ikinci plana atılamaz. Değişen yaşam şartları, kendi değerlerinin bilincinde olan ve iç kontrole

sahip bireyler yetiştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Okullarda değerler, demokratik kültür seviyesini, çevre konusunda duyarlı olmalarını ve evrensel düşünme yeteneklerini arttıracak tarzda verilmelidir (Sevinç, 2006: 233; Yüksel, 2004: 99). Bundan dolayı değerler kazandırılırken etkililiği olan bir program hazırlanması ile beraber bu hazırlanan programın uygulanabilirliği de çok büyük bir öneme sahiptir (Bazarkulov, 2008; Bursalıoğlu, 2015; Dewey, 2012).

Sevgi, saygı, hoşgörü, adalet gibi değerlerin ihmal edildiği durumlarda, bireylerin arasında güven problemleri oluşmakta bundan dolayı da olumsuz davranışlar oluşabilmektedir. Kişisel ve toplumsal huzurun ve mutluluğun olması için sayılan değerlerin kazanılmasına gerek vardır. Okul içindeki ve dışındaki formal ve informal ilişkiler ağı günümüzde öyle karmaşık bir duruma gelmiştir ki; başta yöneticiler olmak üzere öğretmenlerin adil, doğru, tarafsız, çıkarısız davranmalarını sağlayacak ilkelerin ve değerlerin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır (Baydar, 2004; Demir, 2007; Gülşen, 2017)

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerinden ayıran en önemli fark, örgüt kültürü ve ürün farklılığıdır. İnsana hizmet eden kurumların merkezinde okullar yer alır ve insanoğlunun zihin dünyasına mana verir ve inşa eder. Yani, eğitim örgütlerinin meydana getirdiği ürün ne maldır ne de hizmettir, onun ürünü sadece insan kaynaklarıdır (Simon, 1987; Aktaran: Çelik, 2012). Her okulda kendine has sahip olunan özel değerler vardır. Bu durumda insani ilişkilerde belirleyici konumdadır (Turan ve Aktan, 2008: 230- 246). Bu örgütlerdeki çalışmalar, örgütte bulunan bireylerin birbirleri ile etkili iletişim ve etkileşimleri ile olur ve örgütlerin kültürleri bu tarz ortamlarda meydana gelir (Erdem ve İşbaşı, 2001). Okullarda, insanların birbirleri ile iletişim kurma şekilleri, birlikte çalışma şartları ve alınacak kararlar, temel değerlerin tesiri ile meydana gelmektedir. Hatta okullarda verilen değerler ile öğrencilerin öğrenim deneyimlerinin oluşturulmasında, ortamın huzurunun sağlanmasında ve disiplinine edilmesinde rehberlik yapacaktır (Ulusoy ve Dilmaç, 2012: 57). İnsanlar hayatlarına etki edecek olan eğitim örgütlerinde zamanlarının önemli bir kısmını geçirmektedir. Eğitim örgütleri nitelikli ve de kaliteli bir yapılanmaya gereksinimi bulunmaktadır. Çünkü bu örgütler bireylerin hayatları

boyunca düşüncelerini, davranışlarını ve hayat şekillerini belirleyecek olan hayatlarının felsefelerini belirlemektedir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005; Çalık, 2003).

Okulun vizyonunu belirleyen değerlerdir. Okullar, değerleriyle anılmaktadırlar (Ungoed-Thomas, 1996: 148). Değerler bazen sembolik maddi unsurlarla bazen de manevi unsurlarla ortaya çıkabilir. Bu da bireyin düşüncelerinin ifadesi ile olacaktır. Okullarda kabullenilen değerler, öğrencilerin eğitim-öğretim hayatlarını doğrudan etkilemektedir (MEB, 2007: 36). Toplum ile iç içe olan okulun yeni değerlerin oluşturulması konusunda katkısı vardır (Ülken, 2014: 270).

Eğitim örgütleri, amaç ve içerik bakımından diğer işletmelerden ve kamu örgütlerinden ayrılırlar ve farklılık gösterirler. Eğitim örgütlerini ve yönetimlerini farklı yapan, eğitimin kendine has özgünlüğüdür. Eğitim bütün kuruluşların eğitimsel boyutunu içermektedir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda da Türk Milli Eğitiminin genel amacı, "... Türk Milletinin bütün fertlerini, Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren yurttaşlar olarak yetiştirmek" (MEB, 1973) olarak belirtilmiştir.

Okulda değerler her zaman tartışmalı bir konudur. Okul kurumu aile kurumundan sonra bireylerin gelişim yönleri bakımından önemli etkisi olan kurumlardandır. Okulun vizyonu, fiziki şartları, okulun bulunduğu sosyo- ekonomik çevre, okuldaki çalışanların değerleri kabullenme düzeyleri ve okulda uygulanan program gibi durumlar değerlerin kazandırılmasında etkilidirler. Okul, bireylerde bulunan değerlerin gelişimlerini ve pekiştirilmelerini sağlayan, bunların kişilik haline gelmesine ve işlevlerini gerçekleştirirken bireyinde yeni değerler kazanmasını sağlayan sistemleri ve programları bulunan kurumlardır. (Bazarkulov, 2008)

Okulda örgütsel değerler, öğretmen ve okul idaresinin kabul ettiği genel kabullerle alakalıdır. Okula sonradan dahil olan öğretmenler okulların sahip oldukları değerleri ya direk olarak benimserler ya benimser gibi görünürler ya da kabul etmezler (Başarır, 2006; Baydar, 2004; Demir, 2007; Fukuyama, 2005; Gülşen, 2009; Gülşen, 2017; Taşdan ve Erdem, 2010). Ama çoğunlukla öğretmenler bu değerleri benimserler

ve paylaşırlar. Sonuç olarak okulun durumu ve türüne bağlı olarak öğretmenlerde de bazı ortak değerler oluşacaktır. İşte öğretmenlerimizde ve okullarda oluşan bu değerler zaman içerisinde değişime uğrayacaktır (Pang, 1996). Örgütsel değerlerin paylaşılmasının önemi: (1) çalışanın seçim sürecini kolaylaştırır, (2) rekabetine katkı sağlar, (3) işe ve örgüte adanmışlığını artırır ve (4) kriz durumlarında örgütsel uygulamalara rehberlik edebilir (Hyde ve Williamson, 2000).

Okullar, kültürlerin aktarımında okul programı içerisinde açık olarak ifade edilen veya ifade edilmeyen değerleri öğretmek, öğrencileri belirlenmiş kurallara göre disipline etmek, ahlaki gelişimlerine katkı sağlayarak öğrencilerin karakterlerini ve benlik algılarını olumlu olarak etki etmektir. Okullarda değerler eğitim ve öğretim sürecinde önemli iki görevi vardır. Bunlardan ilki, toplumda geçerliliği bulunan değerlerin geliştirilmesi noktasında öğrencilerin (aileleri ile beraber akranlarıyla ve de medya kanalı ile edindiği) değer gelişimini sağlamak ve destek olmak. İkincisi de öğrencilere bu gelişimleri boyunca bu değerleri kullanmalarında yardım etmektir (Halstead, 1996). Böylelikle okul, toplumsal varlık olan insanın, birey olarak yetişmesinde ve toplumun bir parçası olmasında lazım olan sürece katkı sağlamış olur.

Toplumların değerlerinin oluşturulmasında okullar, kurumlar arasında ilk sıralarda yer alır. Okullar toplumdan kopuk olamayacakları için bünyelerinde değerleri ve normları olacaktır ve okullarda hakim olan yapının yada zümrenin sosyalleşmesi için bir araç konumunda olacaktır (Erdoğan, 2015; Ekinci, 2010). Bundan dolayı öğrencilere istendik değerleri kazandırmak aile, çevre ve okulun görevleri arasındadır.

Eğitimde öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden birisi olarak da temel değer ve ahlak kurallarını yeni nesillere aktarmak olacağını (Kirschenbaum, 1995) belirtmektedir.

Öğretmenler rol model olarak ve temel değerlerle tutarlı olan davranışları pekiştirerek okullarda eğitim gören öğrencilerin eğitim gördükleri okulun politikalarını anlamalarına yardımcı olur. Değerler sınıflardaki davranışlar ile kararları değil aynı zamanda okulda ve hatta toplumdaki davranışların hepsini ve hatta kararları

da etkiler. Öğrenciler okulların üyelerinde var olan iyi modelleri gözlemleyerek temel değerleri benimserler (Dewey, 2012; Halstead ve Pike, 2006; Refshauge, 2004: 4; Ulusoy ve Dilmaç, 2015: 94; Yeşiltaş ve Taş, 2016).

## **2.4. Okul Etkiliği ve Örgütsel Değer Üzerine Yapılan Araştırmalar**

### **2.4.1. Okul Etkililiği Üzerine Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Etkili okul konusunda ülkemizde yapılan ilk araştırma Balcı tarafından yapılmıştır. Balcı (1993) yapmış olduğu araştırmayı Türkiye'deki ilköğretim okullarında etkili okul özellikleri ne derecede sahip bulduklarını değerlendirmek amacı ile yapmıştır. Araştırmadaki temel amaç, etkili okul konusunda yapılacak olan araştırmalara ışık tutmak, yapacak olanları özendirmek, ilköğretim okullarının, etkili okul özelliklerine göre ne durumda olduklarını, eğitim polimalarını belirleyenlere, kurumların yöneticilerine ve çalışanları olan öğretmenlere olan durum hakkında yardımda bulunmak olarak sıralamıştır (Balcı, 2014).

Şişman (1996) tarafından yapılan “Etkili Okul Yönetimi” konulu tarama modelindeki araştırmasında, Eskişehir il merkezinde olan ilkokulların öğretmen algılarına göre etkili okul özellikleri bakımından görünümünün nasıl olduğu ve etkililik bakımından okulların farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre bu okullar da etkili olan “yönetici” boyutu olduğunu belirlemiştir. Bu boyutu “okul kültürü ve ortamı”, “öğretmenler”, “okul programı ve eğitim-öğretim süreci” boyutları takip etmiştir. Araştırmada ise etkisi az olan boyutlar olarak “öğrenciler” ve “okul çevresi ve veliler” bulunmuştur (Şişman, 2013).

Çelikten (2001) tarafından yapılan “Etkili Okullarda Karar Süreci” adlı araştırmada, Etkili okul kavramını açıklığa kavuşturmak, bu konuda ulusal ve uluslararası seviye gerçekleştirilen yayınların sentezini yapmak, elde edilenlere göre Kayseri ilinde "etkili" olarak görülen genel liselerdeki yöneticilerin karar sürecine olan katılımı nasıl gerçekleştirdiğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçları şunlardır: Etkili okullar kendi başına rastgele ve çaba harcanmadan ortaya çıkan bir kurumlar değildirler. Bu okul türlerinde bilinçli olarak yapılan etkinliklerin

neticesidir ve yapılan etkinliklerin baş mimarları da okul yöneticileridir. Buna göre okul müdürlerine düşen görevler, okulunun amaç ve vazifelerini net açık şekilde tarif etmek, okulunda sağlıklı bir atmosfer oluşturmak ve yaratılan bu ortamı öğrenci başarısında olumlu yönde etkilemek için kullanmak. Okul yöneticisinin karar vermedir. Ancak yönetici için karar vermek yeterli değildir, verilen kararı yerine getirilmesi içinde takip etmesi lazımdır. Alınan kararlar uygulamaz ise iyi niyetten öteye bir şey ifade etmez (Çelikten, 2001, s. 263-274).

Girmen (2001) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerini Karşılama Düzeyleri” adlı tarama modelindeki yüksek lisans tez çalışmasında Bilecik Bozüyük merkezde olan ortaöğretim okullardan örneklem seçilmiş ve çalışma Bozüyük Anadolu Öğretmen Lisesi, Mustafa Şeker Anadolu Lisesi ve Şehit Zafer İpek Lisesi'nin de yapılmıştır (Girmen, 2001: 45-47).

Duranay (2005) yaptığı “Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerini Karşılama Düzeyleri (İzmir ili Örneği)” adlı yüksek lisans tezinde İzmir il merkezinde ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden 400 tanesinin anketlerini değerlendirmiş ve ortaöğretim seviyesindeki okulların, sahip oldukları etkili okul özelliklerinin seviyelerini tespit etmek istemiştir (Duranay, 2005: 32).

Yılmaz (2006) “İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Düzce ili örneği)” tarama modelindeki yüksek lisans tez çalışmasında 2004-2005 Eğitim-Öğretim yılında Düzce il merkezinde bulunan 26 ilköğretim okulu, bu okullarda görev yapan 48 okul müdürü ve müdür yardımcısı ile 589 Öğretmen araştırmaya katılmıştır (Yılmaz, 2006: 62).

Yılmaz (2006) “İlköğretim Okullarında Etkililik Sağlanması için Öğretmenlerin Ailelerinden Beklentileri Sakarya İli Örneği” çalışması sonucunda; ailelerin okul yönetimi, öğretmenler ile iletişimlerinde, ayrıca öğrencilere destek olunması ve yardım boyutlarında öğretmenlerin beklentilerinin karşılamasında yeterli olmadıklarını bulmuştur. Okullardaki etkililik öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve branşlarına göre farklılaşırken; medeni duruma değişkenine göre farklılaşma olmadığını belirlemiştir.

Akan (2007) tarafından “Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” doktora tezi tarama modelinde olan araştırmasında Erzurum ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 155 okul yöneticisi ve 615 öğretmenin anketleri değerlendirilmiştir. Araştırma neticesine göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okullarının etkililiğine ilişkin okul yöneticileri ile öğretmenlerin algıları arasında etkili okulun “Öğretmen”, “Öğrenci”, “Öğrenme ortamı ve süreci”, “okul çevresi ve veli” boyutlarında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Akan, 2007: 87-88).

Tarhan (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Etkili Okul Algıları” adlı survey teknikli yüksek lisans tezinde, araştırma 22 resmi ilköğretim okulu ve toplam 994 sınıf ve branş öğretmenlerinden 12 özel ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan toplam 180 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmuştur (Tarhan, 2008: 8).

Kaplan (2008) tarafından yapılan “Anadolu Liselerinin Etkili Okul Olma Özelliklerini Karşılama Düzeyleri” adlı çalışmada Anadolu Liselerinde görev yapan okul yöneticisi ve Öğretmenlerin görüşlerine göre bu okulların etkili okul özelliklerini karşılama düzeyini saptamak istemiştir. Araştırma Ankara ilindeki Anadolu Liselerinde görev yapmakta olan 300 öğretmenler ile okul yöneticileri oluşmuş ve tesadüfi olarak seçmişlerdir. (Kaplan, 2008: 44-45).

Kuşaksız (2010) tarafından yapılan “Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarının Etkili Okul Düzeylerine Sahip Olma Düzeyleri (Üsküdar ilçesi Örneği)” adlı çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ili Üsküdar ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 484 öğretmenden oluşmaktadır. (Kuşaksız, 2010: 55-61).

Dinçsoy (2011) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini” adlı çalışmada ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini incelemiştir. Bu çalışmada survey (tarama) yöntemi kullanılmıştır. Araştırma

Afyonkarahisar il merkezinde ortaöğretim kurumunda görev bulunan 240 öğretmen ve 48 idareciden oluşmaktadır. (Dinçsoy, 2011: 75-80).

Toprak (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Etkililiğine ilişkin Görüşleri” adlı çalışmada Adıyaman il merkezindeki devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul etkililiğinin değişkenlerinden olan yönetici, öğretmen, öğrenci, okul ortamı ve velilere ilişkin görüşlerini belirlemek istemiştir. Araştırma tarama modeli kullanılarak yapılmış ve araştırmaya 47 devlet ve 2 özel ilköğretim okulunda çalışan toplam 1750 öğretmenden 246 tane öğretmen anket doldurmuştur. Çalışmadan ilköğretim okullarının etkililiğinin yönetici, öğretmen ve okul ortamı boyutunda orta seviyede, öğrenci ve veliler boyutunda geliştirilmesi gereken seviyesinde olduğu tespit edilmiştir (Toprak, 2011: 79-81).

Biltekin (2013) tarafından “Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Etkili Okul Algıları” isimli bir çalışma yapılmıştır. Araştırma Kayseri ili Kocasinan ve Melikgazi merkez ilçelerinde görev yapmakta olan 435 öğretmen oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre; öğretmen algılarına göre etkili okulun öğrenci boyutu yeterli düzeyde değildir. Okul çevresi ve veli boyutlarına yönelik öğretmen algıları da yüksek değildir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortaöğretim okulunun özel veya devlet okulu olması etkili okulun boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık yaratmıştır. Ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları okulun türü değişkeni etkili okul boyutları algılarında anlamlı farklılaşmaya sebep olmuştur.

Bozaslan ve Kaya (2011) tarafından “Sufficiency levels of primary schools according to effective school criteria (Şanlıurfa province sample)” isimli bir çalışma yapılmıştır. Şanlıurfa ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 510 öğretmene uygulanmıştır. Çalışma sonucunda etkili okul boyutlarından en etkili boyut okul yöneticisi boyutu olup bunu sırası ile okul kültürü, öğretmen, okul çevresi ve aile ve öğrenci boyutu olduğu görülmüştür.

Keleş (2006), “İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri Çorum İli Örneği” isimli çalışmasında öğretmenlerin belirttikleri görüşlere göre öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin

etkililiklerinin “yüksek” seviyede olduğunu ama öğrenci ve velilerin etkililik seviyelerinin ise “düşük” olduğu sonucunu bulmuştur.

Alanoğlu (2014), “Ortaöğretim Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Okul Etkililiği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” isimli çalışmasına göre; okulların etkili okul özelliği göstermesine yönelik olarak çalışmaya katılanların algıları orta seviyededir. İdareci ve öğretmenlerin çalıştıkları ortaöğretim okullarının etkili okul özelliği göstermelerine ilişkin algıları, cinsiyet, görev, branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığını bulmuştur. Fen ve Sosyal Bilimler Liselerinde çalışan idareciler ve öğretmenler, çalıştıkları okulları daha etkili görmektedirler. Yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve okuldaki hizmet süresi değişkenleri, idarecilerin ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların etkili okul özelliği göstermesine ilişkin algıları düşük seviyede etki etmektedir.

Kasapoğlu (2009) nun “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetimsel Etkililik Açısından Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasına göre; Okul yöneticileri ile öğretmenler, yöneticilerin kendilerini geliştirme ve yönetsel etkililik seviyeleri ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemiş ve okul yöneticileri kendilerini daha başarılı buldukları tespitini yapmıştır. Okul yöneticilerindeki yönetsel etkililik ve kendini geliştirme işlevine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık meydana getirmezken, eğitim durumu ve kıdem yükseldikçe işlevlerde olumlu yönde arttığı görülmektedir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetsel etkililik ve kendini geliştirme düzeylerine ilişkin görüşlerinde cinsiyet, eğitim durumu ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık meydana getirmemektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, yöneticilerin yönetsel etkililiklerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Orhan (2011) “Etkili Okul Karakteristikleri Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Davranışsal Özellikleri (Erzurum İl Örneği)” adlı araştırmasında, ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretim liderlikleri davranışlarını ne seviyede öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirdiklerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma neticesinde ilköğretim okulları yöneticilerinin, beş boyuttan oluşan öğretim liderliği

davranışlarından öğretmenlere destek olunması ve geliştirilmeleri boyutlarındaki davranışları yaptıklarını belirlemiş, cinsiyete ve görev yapılan ilçeye göre ve bu boyutlar ile diğer boyutlarla birlikte mesleki kıdeme göre de anlamlı farklılıklar gösterdiğini bulmuştur.

Şahin (2011) yaptığı “Etkili Okul ve Aile İlişkisine Dair Öğretmen Algıları (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)” adlı çalışmasında İstanbul Anadolu Yakası’nda bulunan ilköğretim okullarının etkili olmalarında bu okullara velilerin katkılarının ve buralarda görev yapan öğretmenlerin algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre etkili okul ve aile iş birliğine ilişkin tutumların düzeyinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tuncel (2013)’in hazırlamış olduğu “Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü” adlı çalışmasında öğretmen algılarına göre okulların etkililik düzeyi ile okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmek hedeflenmiştir. Araştırma sonucundaki bulgulara göre, etkili okul ve okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığını ancak branş, öğretmenlikte geçirilen ve çalışılan okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaştığını; okulların etkililik düzeyi ile okul müdürünün dönüşümcü liderlik özellikleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Çalışkan (2014) yaptığı araştırma da etkili okul-çevre ilişkisinin okul yöneticileri açısından genel bir değerlendirmesini amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, okulu etkili kılacak durumlardan birisi olan okul yöneticilerinin görüşlerine göre etkili okulun oluşumuna okul çevresinin katkı düzeyinin, yöneticilerin kıdemleri, medeni durumları ve eğitim durumları değişkenleri bakımından yönetici görüşlerine göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığını belirlemiştir.

Kaya (2015) tarafından yapılan “Okul Paydaşlarına Göre Etkili Okul Geliştirme (Şahinbey İlçesi Örneği)” adlı çalışmasında ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmen algılarına göre “yönetici”, “öğretmen”, “öğrenci”, “öğrenme ortamı ve süreci”, “okul kültürü ve ortamı” ile “okul çevresi ve veli” boyutlarına göre etkili okul

özelliklerine sahip olma düzeylerini bulmak amaçlanmıştır. Araştırmaya göre yönetici ve öğretmen algılarına göre, etkili okul boyutlarından en etkili olan “okul yöneticisi” boyutu ve en az etkili olan da “okul çevresi ve veli” boyutu olduğunu tespit etmiştir.

Akan (2016) “Okul Kültürü Bağlamında İlköğretim Kurumlarında Etkili Okul Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında yönetici ve öğretmen algılarına göre, okul kültürü boyutu ile ilköğretim kurumlarının etkili okul olma özelliğinin çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucundaki elde edilen bulgulara göre, ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler, okullarının okul kültürü bağlamında etkili okul özelliği gösterdiğini söylemişlerdir. Okul kültürü açısından okulların etkililiklerinin yönetici ve öğretmen algılarına göre anlamlı bir farklılık belirleyememiştir. Fakat görev yeri ve mesleki kıdem değişkenlerine göre yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemiştir.

Kanmaz ve Uyar (2016) “Okul Etkililiğinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışma ile öğretmen görüşlerine göre ortaokulların etkililik düzeylerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma neticesinde; öğretmenlerin okullarını yüksek düzeyde etkili buldukları, öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre etkili okula ilişkin görüşlerinde farklılaşmalar bulunduğunu belirlemiş ancak öğretmenlerin okul etkililiği algılarına göre öğrenci başarısında anlamlı bir etkilerinin olmadığını bulmuştur.

Cerit ve Yıldırım (2017) “İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki” adlı çalışma ile ilkokul müdürlerinin etkili liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda etkili liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu ve anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Işık ve Gümüş (2017) tarafından yapılan “Yönetici Öz-Yeterliği ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada okul yöneticilerinin yönetici öz-yeterlik algıları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici öz-yeterliğinin bireysel ve okul ile ilgili

olarak öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyi ile ilişkili olduğu bulunmuş ve yönetici öz-yeterliliğinin okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ifade edilmiştir.

Yıldırım, Akan ve Yalçın (2017) tarafından yapılan “Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Okul Etkililiği Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada sınıf öğretmenlerinin algılarına göre iş doyumu ve okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda sınıf öğretmenlerinin bazı iş doyumu alt boyutları ve iş doyumu toplam puanları ile okul etkililiği toplam puanları arasında ilişkiler bulunmuş ve yapılan Regresyon analizi sonucuna göre iş doyumu alt boyutlarının okul etkililiğinin %27’sini açıklayabildiği görülmüştür.

Edmonds 1979’da yaptığı araştırmalarda etkili okulların çeşitli özellikleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaların neticesinde ulusal seviyede eğitime yönelik öneriler sunmuştur. Yaptığı araştırmalarda üzerinde durduğu konulardan birkaçı; okulun etkililiği, okulların sil baştan düzenlenmesinin okulların etkililiği üzerine etkisi vb. gibi. (Edmonds, 1979, p. 22).

Cooper (2010) “Collective Efficacy, Organizational Citizenship Behavior, and School Effectiveness in Alabama Public High Schools” isimli çalışma gerçekleştirmiştir. Alabama’da bulunan 45 ortaöğretim kurumundan 1859 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; Değişkenlerden ikisi arasında, diğer ilişkili değişkenler sabit tutmaksızın hesaplanan basit korelasyonda örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkili okulun boyutlarının hepsi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonra diğer değişkenler sabit tutulduğunda çoklu doğrusal regresyon analizi neticesinde ise yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul etkililiği arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğrenci başarısıyla okul etkililiği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Coleman (1966) okul etkililiği alanında gerçekleştirdiği ilk araştırmadır. Bu araştırmada “Okul Etkililiğinin öğrenci gelişimi ve başarısı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı” tezi önemlidir. Bu tezdten sonra bu konu üzerinde çalışmalar gerçekleştiren eğitimcilerin ve araştırmacıların “etkili okul” araştırmalarına bakış açılarında olumsuzluklar olmuştur (Aktaran: Şişman, 2013).

Purkey ve Smith (1983) tarafından gerçekleştirilen “Effective Schools: A Review” adlı çalışmada, etkili okul araştırmalarında ifade edilen okullar karşılaştırılmaları sırasındaki farkların öğrencilerin aralarındaki akademik farklılıklardan olduğu varsayımına eleştirel olarak yaklaşılmıştır. Araştırma da etkili okulun sadece akademik olarak değil daha içeriği zengin ve karmaşık bir yapıya sahip olan kavram olduğu belirtilerek okullardaki etkililik noktasında örgütsel baz da değişime yönelik öneriler sunulmuştur.

Teddlie (1989) ‘nin hazırlamış olduğu “Effective Versus Ineffective Schools: Observable Differences in the Classroom” adlı makale de etkisiz okullar ve etkili okullar olarak karşılaştırmaya gidilmiş ve okullardaki sınıf düzeylerindeki farklılıklara göz önüne alınarak incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, etkili olan öğretmenlerin eğitim yapıldığı ortamlarında gözüken yönetici ve akademik bir öğretim ile okulların etkililiklerinin artırılabilceği görüşü ortaya çıkmıştır.

Reezigt ve Creemers (2005) tarafından gerçekleştirilen “A Comprehensive Framework for Effective School Improvement” adlı çalışmada etkili okul gelişimi geniş kapsamlı olarak ele alınmış ve çalışma da ilgili kuram ve bazı vaka analizleri yapılmıştır.

ABD’de etkili okul konusundaki klasik araştırmalar Brookover ve Lezotte (1979), Brookover ve diğerleri (1978-1979) ile Teddlie ve Stringfield (1993), Teddlie ve diğerleri (1984) tarafından gerçekleştirilen araştırmalardır. Bu araştırmalardan Brookover ve Lezotte ‘nin yaptığı araştırmaları önemlidir. Brookover ve Lezotte (1979) yaptığı araştırması ABD’de “Etkili Okul” ile ilgili ilk ve kapsamlı çalışma olup örnek olay araştırılması türündendir. Bu çalışmayı Michigan Bölgesinde bulunan okullardan ikisinin başarı seviyesi düşük sekiz ilkokulda gerçekleştirmiştir. Başarı durumuna göre iki grupta karşılaştırmalı şekilde gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. Elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Öğrencilere okuma-yazma becerileriyle birlikte olumlu davranışların kazandırılması,
- Öğrencilere amaçlanan bilgi ve becerileri kazandırılması,
- Öğrencilerin eğitimsel- öğretilimsel başarılarında yüksek beklenti,

- Öğretmenlerde, öğrencilere beceri kazandırma da görev bilincinin olması,
- Eğitim lideri olan okul müdürünün öğrencilere becerilerin kazandırılması noktasında disiplini sağlaması ve sorumluluk üstlenmesi,
- Ailelerle iletişim kurulması, (Aktaran: Şişman,2013; 85- 86).

İngiltere de okulun etkileri ile ilgili araştırmalar 1960'lı yıllarda yapılmıştır. 1970'li yıllarda ise öğrencilerin akademik başarı düzeyleri ile öğrencilerin yaşantı ve aile çevreleri arasındaki ilişkiler üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu süreçte yapılan araştırmalardan en önemli olanı Rutter ve arkadaşlarınca (1979) gerçekleştirilen çalışmadır. Asya'da pek çok okulda etkili okul özelliklerini belirlemek amacı ile Chang ve Wong (1996) tarafından yapılan araştırmada; “Olumlu çevre desteği, öğretmen niteliği, okulun bir bütün olarak eğitime odaklanması, başarı noktasında olumlu beklentiler” boyutları bulunmuştur. Smith ve Susan (1994) yaptıkları araştırmalarında, ailelerin okulla iyi ilişkilere girdiği zamanlarda öğrencilerin hem akademik başarı yönünden hem de disiplin yönünden başarılarında bir olumlu yönde bir düzelme olduğu saptanmıştır (Aktaran: Durunay, 2005: 29).

#### **2.4.2. Örgütsel Değer Üzerine Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yılmaz (2006) doktora çalışmasında, ilköğretim okullarının öğretmenleri ve idarecilerine göre kamuya ait ilköğretim okullarındaki bireysel ve örgütsel değerleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlamış ve değerler literatürüne katkısı olmuştur. Okulların değerlere göre yönetilmesi bakımından idarecilerin ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

Sezgin (2006) doktora çalışmasında, değerler konusunu bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kısımda olmak üzere öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyumu incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin önemine ilişkin algı puanları arasında, pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlarının üst seviyeye çıkarılması için yönetimsel olarak, alınan kararlara katılma ve

değerlendirmelerde objektiflik unsurlarına göre yapılması ve kişisel gelişim imkanlarının sağlanması gerektiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Taşdan (2008) doktora tezinde, Türkiye’deki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyini incelemiş ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin değer uyum düzeyinin resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin değer uyum düzeyinden yüksek olduğunu bulmuştur. Çalışmada, kamu ve özel ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin, bireysel ve örgütsel değerlere ilişkin algı puanları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karaköse ve Altinkurt (2009) tarafından yapılan araştırmada, Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Müdürlüğü’nün değerlere göre yönetimi ile ilgili algılarının betimlenmesi üzerine çalışmıştır. Çalışma sonucunda yeterince olumlu bir netice olmadığını bulmuştur. Ayrıca katılımcıların kendi sorumluluklarındaki davranışları olumlu olarak algıladıkları ancak üst yönetimin sorumluluğundaki davranışları da olumsuz şekilde algıladıkları çalışmanın bir diğer sonucudur.

Yalman (2009) araştırmasında, öğretmen adaylarının değer yönelimlerini çeşitli değişkenler açısından incelenmiş ve öğretmen adaylarında yüksek seviye de güç değerine, düşük seviye de ise güvenlik değerine sahip olduklarını bulmuştur.

Demirtaş (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; yöneticilerin uyması lazım olan değerlerin neler olacağına yönelik katılımcıların görüşlerinin alınması ve yorumlanması sonucunda okul yöneticilerinin benimsedikleri değerlerin neler olduğu bu nitel çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Pekince (2010) tarafından yapılan araştırmada, değerlere dayalı sınıf yönetimi incelenmiştir. Bu çalışmada sınıf yönetiminde öğretmenler tarafından en çok araçsal değerler sonra da amaçsal değerleri tercih ettiklerini bulmuştur. Öğretmenler sınıf yönetimlerinde öncelikli olarak sorumluluk ve dürüstlük değerlerini benimsemişlerdir.

Fidan (2015) araştırmasında “öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında örgütsel değerleri” incelenmiştir. Örgütsel değer algısı bakımından erkek öğretmenler

bayan öğretmenlere nazaran daha yüksek algıya sahip olduklarını bulmuştur. Bununda okullardaki yöneticilerin çoğunluğunun erkek olmasından kaynaklandığı kanısına varılmıştır. Branş öğretmenlerinin örgütsel değer algıları diğer öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000), yaptıkları çalışmada çekirdek aileye sahip öğretmenlerin yeniliğe açık geniş aileye sahip olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere nazaran daha fazla, muhafazakâr değerlere yöneldiklerini bulmuştur.

Özcan (2012), Birey-Örgüt Değerleri Arasındaki Uyumun Örgütle Özdeşleşme ile İlişkisi adlı araştırmasında birey değerleri ile örgüt değerlerinin uyumunu inceleyerek kıdemin bu ilişkide şartlı değişken rolünü incelemiştir. Araştırmanın sonucunda kurumda kıdemin yükselmesi ile örgüt ile daha çok özdeşleşme olsa bile değerler uyumu ile örgütle özdeşleşme arasında olan ilişkide şartlı değişken rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lalek (2007), resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler konulu araştırması sonucunda, okulların türlerine göre genel değerler ile öğretmenin taşıdığı değerler boyutunda anlamlı farklılık bulunduğunu bulmuştur. Ayrıca özel okulların örgütsel değerlere sahip olma düzeyinin daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Karataş (2009)' ın yapmış olduğu “eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü” adlı araştırmasının neticelerine göre, yöneticiler tarafından benimsenen değerlere göre kurumlarında buna benzer örgüt kültürlerinin oluşması önemli bir detaydır. Okul yöneticisinin okulun değerlerinde ne denli belirleyici olduğu bu çalışmada vurgulanmaktadır.

Sağnak (2003) tarafından Erzincan ili örneğinde “ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasındaki uyum düzeyleri” konulu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları ile kişisel değerleri arasında genel olarak bir uyum olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani Erzincan ili merkezinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel değerler algıları ile kişisel değerleri arasında yüksek bir uyum bulunduğunu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerde iş çalışanlar ile

yöneticiler arasında olan çatışmaların en başında gelen sebeplerinden birisinin de değer farklılıkları olduğunu belirtmektedir

Vurgun ve Öztop (2011) değerlerin örgüt ve yönetim açısından önemini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada değerlerin, yöneticilerin bireysel ve örgütsel başarıya ilişkin algılarına, kişilerle ilişkilerine, kararlarına, sorunlara bakışına ve problem çözümüne etki etmekte olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Battal (2007), “örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi” konulu çalışmasında, örgütsel değerlerin örgüt kültürünü etkilemesinde bireysellikten çok kolektivist değerlerin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akın’ın (2013) “Okul Değerleri ile Okul Başarısı Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı doktora çalışmasında, okulların öğretmen ve yöneticilerinin okulların sahip olduğu değerlerin çoğunluğu ile çalışmasının boyutlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Katılımcıların çoğunluğu okul değerlerinin boyutlarına ilişkin görüşleri ile okul başarısı arasında elde edilen korelasyon sonuçları pozitif yönlü ve anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Kaçmaz’ın (2015) “Kamu Ortaokullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları” üzerine yaptığı çalışma da kamu ortaokullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algı seviyelerinin hangi seviyede olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Çalışmaya katkıda bulunan öğretmenlerin; medeni durum, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine, “okulun genel değerleri”, “öğretmenlerin taşıdığı değerler” ve “yöneticilerin taşıdığı değerler” boyutlarında sahip oldukları algılarında anlamlı farklılık bulunmadığını saptamıştır. Cinsiyet değişkenine göre ise, “okulun genel değerleri” ve “yöneticilerin taşıdığı değerler” boyutları ile alakalı algılarında ise anlamlı farklılıklar olduğunu saptamıştır. Ama “öğretmenlerin taşıdığı değerler” boyutunda anlamlı farklılık bulamamıştır.

Önler’in (2015) “Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Değerler İle Kurumsal İmaj Oluşturma Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulların kurumsal imajları ile örgütsel değerlerine ilişkin algıları ve bunlar arasındaki mümkün olabilecek ilişki düzeyi belirlenmek istenmiştir. Çalışmanın

neticesinde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerleri ile kurumsal imaj arasındaki algılarının orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varmıştır.

Başyayla'ın (2016) “Lise Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumunu” adlı araştırmasında Antalya İl merkezinde bulunan resmi liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyum algılarının farklı değişkenler ile araştırmayı ve değerlendirmeyi amaçlanmıştır. Araştırmanın neticesine göre liselerde görev yapan öğretmenlerinin bireysel değerleriyle görev yaptıkları okulların örgütsel değerleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Veugeliers (2000) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen ve öğrencilerin sahip olduğu değerlerle okullardaki değerler eğitimiyle eleştirel düşünce ve ahlak gelişimi arasındaki durum incelenmiştir. Çalışmanın değerlendirilmesi sonucunda öğretmenler ile öğrencilerin değer algıları arasında farklılıklar bulunmuştur. Aynı zamanda elde edilen bir başka neticeyse değerlerin kazandırılırken durumsallık ilkesine dikkat edilmesi gerektiği bulunmuştur. Ayrıca okullarda öğretilen değerlerin, öğretmenlerin bakış açılarından daha noktalarda olması gerektiği de çalışmanın diğer bir sonucu olduğu söylenebilir.

Ruehlen (2003) lise değerleri üzerine yaptığı araştırmasında, liselerde görev yapanlar için öncelikli olan değerler olarak “yakınlık kurmak” ve “tüm lise öğrencilerinin gelişimi” değerler olduğu görülmüştür. Yakınlık kurma değerine önem bakımından elde edilen bu netice, eğitimcilere süreç geliştirme ile ilgilenmeleri ve bunun sonucunda yeni yeni fırsatlar elde etmeye götürmektedir. Çalışmanın gerçekleştirildiği liselerde geliştirilen gelişim değerini göz önünde bulundurma değeri ile alakalı, öğrencilerin gelişimlerine etki eden faktörlere çok önem verilmesi gerektiği sonucu ile öğrencilerin kişisel gelişimlerinin de önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Hunt, Binkley (2006) yaptığı doktora tezinde, okullardaki Amerikan ırkından olan öğrenciler ile diğer ırklara mensup olan öğrencilerin değer eğitimlerinin karşılaştırmasını yapmıştır. Okullarda yapılan eğitimleri ve kültürel değerleri bir arada gerçekleyen formel yapıların bulunduğu vurgulanan çalışmada, yerel kültürden

gelenler ile farklı kültürlerden gelen öğrencilerin değer tercihlerinin farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Çalışmadaki diğer başka önemli bir sonuçta değişik kültürlerden gelmiş olan öğrenciler için farklı programlar geliştirilip, uygulanması gerektiği de çarpıcı bir neticedir.

Atchison (2007) yaptığı doktora tezinde, görevlerine yeni başlayan yöneticilerin bireysel ve örgütsel değerleri arasındaki uyum araştırılmıştır. Çalışmada yöneticilere lider olarak değer uyumunun geliştirilmesi için yaptıkları çalışmalar ile kurumsal değerlerden daha çok hissettikleri bireysel değerlerin önemini açıklamaları istendi. Yine bu çalışma da yöneticilere örgüt liderliği yetenekleri ile örgütsel değerleri ilişkilendirerek üç seviye basamağında (uzman yönetici, orta düzey yönetici ve yeni başlayan yönetici) değerlendirmeleri istendi. Bunun sonucunda, karşılaştırılan bireysel ve örgütsel değerlerin; mülkiyet, kültür ve örgütsel değerler arasındaki uyumu direkt olarak etkilediğini bulmuştur. Elde edilen bütünlük, değerlerin tamamının birer parçası olarak çalışmaya katılan katılımcılar tarafından kabul gördüğü ve bireysel değerlerin temeli olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Çalışmaya katılanların büyük bir kısmı olan %86'lık bölümü değerlerin uyumlarının çalışanlardan tarafından çalıştıkları örgütlere verdikleri vaatlerini hakiki manada etkilediğini, katılımcıların %50'lik kısmının değerlerin uyumlarının kendi davranışlarını etkilediğini ve katılımcıların çok az bir bölümü de değerlerin uyumunun onların ne davranışlarını nede sözlerine etki etmediği sonucuna varılmıştır.

Grove (2008) doktora tezinde, öğretmenin motivasyonunu arttırmada rol hiyerarşisi ile değerler sisteminin önemini araştırmıştır. Öğretmenlerin büyük umutlar profesyonel gelişim programına neden katıldığı ve okul yöneticilerinin bu programdan daha büyük bir uygulamayı nasıl destekledikleri vasıflı bir tasarım yapılarak gösterildi. Yapılan pilot çalışmalar ile öğretmenleri profesyonel gelişimlerinin uygulamasına yönlendirecek kavramlar oluşturularak ve öz kararlılık teorisinin yapılan çalışma verilerine ve bulunacak yeni buluşlara bir temel oluşturabileceğini ifade etmiştir.

Lovat ve Clement (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; kaliteli bir eğitim-öğretim sürecinde değerlerin olmaması düşünülemez hatta kaliteli bir eğitimde öğretmenlerin sahip olacağı pedagojik donanımın öneminin çok olduğu, toplumun

mutlu olması için öğrencilerin değerlere güçlü olarak sahip olmaları gerektiği ve değer eğitiminin, eğitimde vazgeçilmez bir parça olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar, etkin eğitim alanı, entelektüel derinlik, iletişimsel yeti ve eğitim alanını değerler eğitiminin temel öğeleri olduğunu ifade etmişlerdir. “Değerler eğitimi pedagojik bir zorunluluktur” cümlesi araştırmanın son cümlesidir.

Blake (2011) doktora çalışmasında, okul değerlerinin eksikliğinin çocukların akademik başarı üzerindeki etkisi araştırmıştır. Bu çalışmada okulun hedef tanımında içerisinde kullanılan değer tabanlı terim, bilim ve öğrenci başarılarının sonuçları arasında olan korelasyonu bularak aralarında olan ilişkinin yükseklik durumunu saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre yüzde 30-70 eğitsel engeli olan öğrencilerin olduğu okullarda sorumluluk değerlerinin başarı oranları arasında pozitif korelasyon olduğunu bulmuştur. Hatta aynı eğitsel ortamlarda da yapıldığında geriye kalan bütün değer sınıfları için de pozitif korelasyonla sonuçlandığı bulunmuştur.

McCoy (2011) tarafından yapılan doktora çalışmasında, okulların kurumsal değerleri ile gençlerin kendi değerlerinin uyumsuzluğu incelenmiştir. Çalışmada gençlerin yaşamış oldukları şehrin sahip olduğu kültüre ait değerleri ne oranda kabullendikleri, sahip olunan bireysel değerleri ile okulun değerleri arasında uyumsuzluk değerler belirlenmiştir. Çalışma grubu Latin ve siyah kökene sahip fakir on iki öğrenciden oluşmuştur ve çalışma görüşme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Öğrenciler ilk başta okulu bitirme arzusu değerinin olduğu bulunmuştur. Fakat öğrencilerin pek çoğunun okullarını dışarıdan tamamlamak zorunda kaldıkları belirlenmiştir. Bir başka önemli saptamada kentlerde bulunan öğrenciler okullarda bulunan değerlere daha kolay adapte olduklarını içermektedir.

Vandegriff (2012) doktora çalışmasında, Liberty üniversitesi birinci sınıfta okuyan öğrencilerin değer karşılaştırmasını yapılmıştır. Bu çalışma için gerekli olan veriler Hristiyan Üniversitesinin kampüsündeki üniversite tanıtım kursuna başvuran öğrencilerden elde edilmiştir. Bu çalışmada değişkenler cinsiyet ve etnik köken olarak alınmıştır. Örneklem olarak 3000 birinci sınıf öğrencisine 2010 sömestr döneminde Hogan tarafından geliştirilen, Motifler, Değer Tercihleri Envanteri (MVPI) isimli anket online olarak ne gönderilmiş ve öğrencilerden 289 tanesi ankete yanıt vermiştir.

Çalışma sonucunda etnik köken değişkenine göre herhangi önemli bir farklılık olmadığı ancak cinsiyet değişkeninde ise bazı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Rokeach (1969) tarafından değerlerin toplumdaki rolü çalışması literatür de önemli bir yere sahiptir. Rokeach bu çalışması ile bireysel, toplumsal ve örgütsel açılardan değerler konusunda kendisinden sonra yapılan çalışmalara öncülük yapmıştır. Bu çalışması ile değerlerin, normların ve tutumların toplumsal yaşam içerisindeki sınırlıkları ve rolleri tespit edilmiştir. Toplumsal yaşamda değerleri önemli bir yere yerleştirmiştir.

Mowles (2007) değerler alanına önemli bir katkıyı, sivil toplum kuruluşlarında değerlerin yerini incelediği araştırması ile sunmuştur. Mowles bu çalışmasında değerlerin önemi konusunda ifade edilmemiş, kesinleştirilmemiş pekçok varsayımın bulunduğu bahsetmiştir. Bu varsayımlardan bir tanesi de idareciler ve çalışanlarca ifade edilmemekle birlikte değerler ile çalışma isteklerinin bulunduğudır. Özellikle bu varsayımlar ile değerler konusunda sivil toplum kuruluşları çerçevesinde önemli bulgulara ulaşmıştır.

Stratejik yönetim sürecinde ortak değerler meydana getirme konusunda Nakamuri (2000)'nin çalışmaları bulunmaktadır. Nakamuri yaptığı çalışmalar ile stratejik yönetim süreçlerinin başarıya varmasında ve uygulanabilmesinde değerlerden faydalanılabileceği üzerinde durmuştur. Hatta stratejik yönetim de değerlerin meydana getirilmesinde ve devam ettirilebilmesinde önemli olduğunu belirtmiştir.

Bowden (2000) örgütsel mükemmeliyet konusunda çalışmalarıyla bilinmektedir. Örgüt yaşamında değerleri önemsemektedir. Örgütlerin sahip olduğu değerlerin çalışanların yönetilmesinde kullanılması ile örgütsel mükemmeliyete ulaşılması çalışmasında dikkat çeken noktalarından birisini oluşturmaktadır.

Zhang ve arkadaşları (2009) insan kaynakları yönetimi ile değerlerle yönetimin pozitif etkilere sahip ilişkisi bulunduğunu söylemişlerdir. Bunun insan kaynakları yönetimine farklı bir boyut getirebileceğini ve mevcut olan sorunlar çözümlenirken önemli katkılar sağlayabileceği çalışmada vurgulanmaktadır.

Jaakson (2010) çalışmasında değerlerle yönetim bakış açısıyla örgütsel değerler kavramını açıklığa kavuşturma noktasında önemli sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlardan birisi de örgütsel değerlerin kurumlarda etkili olmasıdır. Hatta örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için değerlerden faydalanılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Begley (2000) “Değerler ve Liderlik” çalışmasında değerlerin yönetsel faaliyetlerde önemli bir etki eden olduğuna vurgu yapmıştır. Shapiro (2006), “eğitim liderleri yetiştirilmesinde teori ve uygulamalar” adlı çalışmasında, eğitim yöneticisi yetiştirilirken bilgi, yetenek ve teorilerin yanı sıra değerlerin ve okul örgütünde uygulanan uygulamaların da önemli olduğunu ifade etmiştir. Buchko (2007) da liderliğin değerlerle yönetim üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada örgütlerin değerlerle yönetiminde örgüt yöneticisinin liderlik özelliklerinin durumunu araştırmış ve üst yöneticilerin liderlik özelliklerinin değerlerle yönetim konusunda önemli etkilerinin bulunduğu sonucunu bulmuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmaya katılanların demografik dağılımları, veri toplama araçları ve özellikleri, araştırma süreci ve verilerin çözümü ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, öğretmenlerde örgütsel değer ile okul etkililiği arasındaki yordayıcı ilişkileri ele alan ilişkisel tarama türünde betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklama ve sonuçları kestirme olanağı sağlamaktadır. Bu araştırmalarda araştırmacı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığına ve düzeyine odaklanır. İlişkisel tarama araştırmalarında araştırmacı değişkenleri etkilemek ya da kontrol etmek yerine istatistiksel karşılaştırmalara yer verir (Tekbıyık, 2014).

Araştırmada, tarama modelinde olduğu gibi, süregelen bir durum müdahale edilmeden tanımlama çabasına girilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. İlişkisel araştırmayı betimsel araştırma modeli olarak tanımlayan yazarlar olduğu gibi, farklı bir araştırma türü olarak tanımlayan yazarlarda bulunmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2011). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu birey, olay ya da nesne kendi koşullarında, müdahale edilmeden tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir biçimde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2016).

Betimleme ya da tarama araştırmaları olay, obje, varlık, kurum, grup ve çeşitli alanların "ne" olduğunu tanımlayan incelemelerdir. Mevcut durumu aynen ortaya koymaya çalışan bu tür araştırmalarda ilişki, inanış, görüş, davranış ve uygulamadaki süreçler; etkiler, gelişmekte olan yön ve eğilimlere odaklanılır (Kaptan, 1973).

Araştırma modelinde bir bağımlı bir de bağımsız değişken olmak üzere iki temel değişkeni vardır. Örgütsel Değerler ile Okul Etkililiği ölçekleri tek boyutlu olan

ölçeklerdir. Bundan dolayı bağımlı değişkenimiz olan Okul Etkililiği araştırma modelinin bağımsız değişken olan Örgütsel Değerlere göre farklılaşma durumları göz önüne alınarak öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, çalıştıkları okulların türü, eğitim durumları, medeni durumları, çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri ve öğretmen sayıları değişkenleri araştırma modelinde incelenen durumlardır.

### **3.2.Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın çalışma evreni Konya ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilk ve orta öğretim devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmamızın örnekleme, çalışma evreni içerisinde basit tesadüfi kümeleme yöntemi kullanılarak seçilen 52 okulda görev yapan bütün öğretmenlere ölçek dağıtılmış ancak 546 tane öğretmenin ölçekleri doldurduğu, bunlardan 44 öğretmenin ölçekleri yanlış ya da eksik doldurduğunun anlaşılmasından dolayı araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın sonuçlarına 502 öğretmenin doldurduğu ölçeklerle ulaşılmıştır. Uygulanan ölçeklerden katılımcılara ait elde edilen demografik verilerine ilişkin istatistikler Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenine göre frekans dağılım tablosu**

Değişkenler	Kategoriler	Frekans(f)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	267	53.2
	Erkek	235	46.8
Öğretmenlerin Branşları	Sınıf	173	34.5
	Kültür dersleri	224	44.6
	Meslek dersleri	105	20.9
Okul Türü	Anaokulu	25	5.0
	İlkokul	163	32.5
	Ortaokul	84	16.7
	Lise	230	45.8
Eğitim Durumu	Lisans	428	85.3
	Lisansüstü	74	14.7
Medeni Durumu	Evli	460	91.6
	Bekâr	42	8.4
Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri	0-5 Yıl	39	7.8
	6-10 Yıl	93	18.5
	11-15 Yıl	91	18.1
	16 + Yıl	279	55.6
Okullardaki Öğretmen Sayısı	0 – 30	101	20.1
	31-60	123	24.5
	61-90	208	41.4
	91-120	20	4.0
	121 ve üstü	50	10.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları Tablo 2 incelendiğinde; cinsiyeti kadın olanların sayısı 267 ve oranı %53.2 ve cinsiyeti erkek olanların sayısı 235 ve oranı %46.8'dir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları Tablo 2 incelendiğinde; branşı sınıf öğretmeni olanların oranı %34.5 kültür dersleri öğretmeni olanların oranı %44,6 ve meslek dersleri öğretmini olanların oranı da %20.9 'dur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okulların türüne göre dağılımları Tablo 2 de incelendiğinde anaokulunda çalışanların oranı %5, ilkokullarda çalışanların oranı %32.5 ortaokullarda çalışanların oranı %16.7 ve liselerde çalışanların oranı da %45.8 'dir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 2 incelendiğinde öğrenim durumu lisans olan öğretmenlerin oranı %85.3 lisansüstü olan öğretmenlerin oranı da %14.7 'dir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 2 incelendiğinde medeni durumu evli olanların oranı %91.6 bekâr olanların oranı da %8.4 'tür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullarda görev yapma sürelerine göre dağılımları Tablo 2 incelendiğinde 0-5 yıl çalışanların oranı %7.8, 6-10 yıl çalışanların oranı %18.5, 11-15 yıl çalışanların oranı %18.1 ve 16 yıl ve üstü çalışanların oranı da %55.6 'dır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması**

Araştırmada Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değerler Ölçeği” ile Hoy ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan “Okul Etkililiği Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde değişkenlerin belirlenmesi amacı ile araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde öğretmenlerin örgütsel değer düzeyini belirlemek amacıyla “Örgütsel Değerler Ölçeği” ve üçüncü bölümde de “Okul Etkililiği Ölçeği” bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmalarla ilgili gerekli izinler il milli eğitim müdürlüğü tarafından alınmıştır. Konya ili merkez ilçelerindeki ilk ve ortaöğretim okullarında ölçekler uygulanmıştır. Uygulama öncesinde alınan izin belgesi okul yöneticilerine sunularak çalışma hakkında gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Ölçeklerin öğretmenler tarafından doldurulması süresince araştırmacı okullarda beklemiş, doldurulan ölçekleri elden teslim almıştır.

#### **3.3.1 Örgütsel Değerler Ölçeği**

Okullarımızdaki örgütsel değerlerin düzeyini belirlemek amacı ile verilerin toplaması için Yılmaz (2007) tarafından geliştirilen örgütsel değerler ölçeği, örgütün

sahip olduğu değerlerinin bulunması, bu değerler ile farkındalık ortaya konulması ve değerlere vurgu yapılarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Ölçekte verilen maddelere ilişkin olarak katılma durumlarının belirtilebilmesi için beşli likert tipinde (1) Hiç katılmıyorum, (2) Az katılıyorum, (3) Orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde yanıt ölçeği kullanılmıştır.

25 maddeden oluşan örgütsel değerler ölçeği Faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) sonuçlarına göre tek boyutlu olduğu belirlenmiş, ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın %40'ını açıkladığını, ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerini de. 36 ile. 87 arasında değiştiğini, örgütsel değerler ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = 0.94$  olduğu Yılmaz (2007) tarafından bulunmuştur. Araştırma örnekleminde ölçeğin Cronbach alfa katsayısı  $\alpha = 0.96$  düzeyinde olduğu bulunmuştur.

### 3.3.2. Okul Etkililiği Ölçeği

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen ölçek Yıldırım (2015) tarafından gerekli izinler alınıp Türkçeye uyarlanıp, gerekli düzenlemeler ve değişiklikler ile geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılan "Okul Etkililiği Ölçeği" tek boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek 6 dereceli Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Az katılıyorum, (5) Katılıyorum ve (6) Tamamen katılıyorum şeklinde geliştirilmiştir. Ölçeğin uyarlaması sırasında AFA, maddelerin toplam – korelasyonları ile DFA analizleri yapılarak geçerliliğine ilişkin bulgular ulaşılmış, ölçekte bulunan bütün maddelerin toplam puan ile olan korelasyonu pozitif ve anlamlı ve. 60'ın üstünde olduğu, Alt üst grup ortalamaları arasında oluşan farka göre de bütün maddelerin anlamlı fark yarattığı, maddelerin tek faktörde varyansın %52,44 'ünü açıkladığı Yıldırım (2015) tarafından bulunmuştur. Ayrıca uygulanan analiz sonucunda KMO değeri 0.88 olarak bulunmuştur. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2018)' e göre KMO değeri 0.80 ile 0.90 arasındaysa, veri yapısının faktör analizine "iyi" derecede uygun olduğu söylenebilir. Okul Etkililiği Ölçeğinde yer alan maddelerin yük değerlerinin 0.63 ile 0.77 arasında sıralandığı görülmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha içtutarlık katsayısı 0.87, iki yarı yöntemine

göre birinci yarısının cronbach alfası 0.73, ikinci yarısının Cronbach Alfa'sı 0.78, iki yarısı arasındaki korelasyon katsayısı 0.79, Spearman Brown katsayısı 0.88 olarak bulunmuştur. Araştırma örnekleminde ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha=0.94$  olduğu bulunmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS programında yapılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak hesaplanmıştır. Her bir ölçek için çarpıklık ve basıklık katsayıları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Değer ve Okul Etkililiği Ölçeklerinin Basıklık Çarpıklık katsayısı tablosu**

		İstatistik
Örgütsel Değer	Basıklık	0.594
	Çarpıklık	- 0.803
Okul Etkililiği	Basıklık	0.082
	Çarpıklık	- 0.642

Tablo 3'de incelendiğinde betimsel istatistik analiz sonuçları; Örgütsel Değer ölçeği için çarpıklık değerinin -0.80 ve basıklık değerinin 0.59 olduğu, Okul Etkililiği Ölçeği için de çarpıklık değerinin -0.64 ve basıklık değerinin 0.08 olduğu görülmüştür. Fisher katsayısının (istatistik) +1 ile -1 değerler arasında yer aldığından dağılımın normal (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel; 2018) olduğu görülmüştür.

Ölçek yoluyla toplanan verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde işlemleri kullanılmıştır. Verilerin analizinde t testi, tek yönlü varyans (Anova) analiz teknikleri kullanılmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde  $p > .05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yordama düzeyini belirlemek amacıyla Korelasyon ve Regresyon Analizi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde bazı değişkenlere göre okul etkililiği anketi ile örgütsel değerler anketine verilen cevapların araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda analiz edilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Okul Etkililiği ile okulun örgütsel değerleri arasında anlamlı bir ilişki var mı?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 4’ de sunulmuştur.

**Tablo 4: Öğretmenlerin Okul Etkililiği Algıları ile Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonucu**

		Örgütsel Değer
Okul Etkililiği	r	0,761**
	p	0,000

\*\*p<,01

Tablo 4’deki veriler incelendiğinde “Örgütsel Değerler” ile öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,761$ ;  $p<0,01$ ).

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Örgütsel değerlerin Okul Etkililiğindeki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 5’ de sunulmuştur.

**Tablo 5: Öğretmenlerin Örgütsel Değerlerinin Okul Etkililiğini Açıklamasına İlişkinin Regresyon Analiz Testi Sonuçları**

Değişken	R	R2	F	t	p
Örgütsel Değerler	0,761	0,579	686,483	3,188	0,000
Bağımlı Değişken: Okul Etkililiği					

p<,01

Tablo 5 incelendiğinde ( $R=0,761$ ,  $R^2=0,579$ ,  $F=686,483$ ,  $t=3,188$ ,  $p<0,01$ ) öğretmenlerin görev yaptığı okulların örgütsel değerleri okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Tablo 5’de yer alan “ $p=0.00$ ” değeri, öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Örgütsel Değerleri” nin “Okul Etkililiği” ni anlamlı düzeyde açıklamakta olduğunu belirtmektedir. Bu sonuca göre “Okul Etkililiği”ne ilişkin toplam varyansın yaklaşık %58 nin, Öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Örgütsel Değerleri” ile açıklanabildiği söylenebilir.

### 4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 6’ da sunulmuştur.

**Tablo 6: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait t – Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	F	t	p
Okul Etkililiği	1.Kadın	267	34,84	8,285	0,018	0,150	0,893
	2.Erkek	235	34,73	8,256			

Tablo 6’ da öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ile öğretmenlerin “Cinsiyet” değişkeni puanları arasındaki t Testi karşılaştırmasından elde edilen bulgulara göre; kadınların puan ortalamaları 34,84 puan, erkeklerin puan ortalamaları ise 34,73 puan olduğu görülmüştür. Kadın ve erkeklerin puan ortalamaları arasındaki t değeri 0,15 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” ile öğretmenlerin “Cinsiyet” değişkeni arasındaki  $p=0,893$  değeri ( $p>0,05$ ) olduğundan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul etkililiği puan ortalamasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

#### 4.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin branşları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu? alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 7’ de sunulmuştur.

**Tablo 7 : Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait Anova Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Öğretmenlerin Branşları	N	$\bar{X}$	ss	F	p	Gruplar Arası Fark (Tukey)
Okul Etkililiği	1.Sınıf Öğrt.	173	38,13	7,92	24,071	0,000	1-2
	2.Kültür Dersleri	224	32,74	7,85			
	3.Meslek Dersleri	105	33,65	7,99			1-3

Tablo 7’deki öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ve öğretmenlerin “Branş” değişkeni ile ilgili istatistiksel veri ve varyans analizi sonuçlarına göre; sınıf öğretmenliği branş puan ortalamaları 38,13 puan, kültür dersleri branş öğretmenliği puan ortalamaları 32,74 puan, meslek dersleri branş puan ortalamaları 33,65 olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptığı okulların okul etkililiği puanları ile öğretmenlerin branş puanları arasında yapılan varyans analizi sonucuna göre; “sınıf branşı” ile “kültür dersleri branşı” arasında (1-2), sınıf branşı ile meslek dersleri branşı arasında (1-3) arasındaki anlamlılık değeri  $p=0,00$  ( $p<.05$ ) olduğundan okul etkililiği anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Okullarda sınıf öğretmenlerinin okul etkililiği puan ortalamaları diğer öğretmen branşlarına göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

#### 4.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 8’ de sunulmuştur.

**Tablo 8 : Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türlerine Göre Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait Anova Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	F	P	Gruplar Arası Fark (Tukey)
	1.Anaokulu	25	40,64	8,60	15,005	0,000	1-3
Okul Etkililiği	2.İlkokul	163	37,12	8,33			1-4
	3.Ortaokul	84	34,44	7,28			2-4
	4.Lise	230	32,62	7,79			

Tablo 8’deki öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ile öğretmenlerin görev yaptığı “okul türlerine” göre istatistiksel verileri ve varyans analizi sonuçlarına göre Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 40,64 puan, İlkokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 37,12 puan, Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 34,44 puan, Lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları 32,62 puan olduğu görülmüştür. Okulların okul etkililiği ile öğretmenlerin görev yaptığı okul türlerine göre yapılan varyans analizi sonucunda; “Anaokulu” okul türü ile “Ortaokul” okul türü arasında (1-3), “Anaokulu” okul türü ile “Lise” okul türü arasında (1-4) ve “İlkokul” okul türü ile “Lise” okul türü arasında (2-4)  $p=0,000$  değeri ( $p<0,05$ ) olduğundan okul etkililiği anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Okul türlerine göre anaokullarının okul etkililiği puan ortalaması diğer okul türlerine göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

#### 4.6.Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 9’ da sunulmuştur.

**Tablo 9: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait t – Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Okul Etkililiği	1.Lisans	428	35,05	8,30	1,718	0,086
	2. Lisansüstü	74	33,27	7,92		

Tablo 9’ da öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ile öğretmenlerin “eğitim durumu” değişkeni arasındaki t – Testi karşılaştırmasına ilişkin bulgulara göre; Lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalamaları 35,05 puan, Lisansüstü mezunu öğretmenlerin puan ortalamalarının 33,27 olduğu görülmektedir. Okulların Okul etkililiği ile öğretmenlerin eğitim durumları puan ortalamaları arasındaki t değeri 1,72 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni ile okul etkililiği arasında  $p= 0,086$  değeri ( $p>0,05$ ) olduğundan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre okul etkililiği puan ortalamasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

#### 4.7.Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin medeni durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 10’ da sunulmuştur.

**Tablo 10 : Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait t – Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Medeni Durumu	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Okul Etkililiği	1.Bekar	42	33,28	9,17	-1,234	0,218
	2.Evli	460	34,92	8,17		

Tablo 10’ da öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ile öğretmenlerin “medeni durumları” değişkeni arasındaki t – Testi karşılaştırmasına ilişkin bulgulara göre; bekar olan öğretmenlerin puan ortalamaları 33,28 puan, evli

olan öğretmenlerin puan ortalamalarının 34,92 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptığı okulların okul etkililiği puanları ile öğretmenlerin medeni durumları puan ortalamaları arasındaki t değeri -1,234 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin görev yaptığı okulların okul etkililiği puanları arasında  $p=0,218$  ve ( $p>0,05$ ) olduğundan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okul etkililiği puan ortalamasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

#### 4.8.Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görev süreleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 11’ de sunulmuştur.

**Tablo 11 : Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Çalışma Süreleri ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait t – Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Öğretmenlerin		$\bar{X}$	ss	F	p
	Okuldaki çalışma Süresi	N				
Okul Etkililiği	1. 0-5 yıl	39	34,41	9,63	0,069	0,559
	2.6-10 yıl	93	34,18	8,85		
	3.11-15 yıl	91	35,83	7,81		
	4.16 yıl ve üstü	279	34,70	8,00		

Tablo 11’ de öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ile “öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi (kıdem)” değişkenine göre istatistiksel verileri ve varyans analizi sonuçlarına göre; çalışma süresi “0-5 yıl” olan öğretmenlerin puan ortalamaları 34,41 puan, “6-10 yıl” olan öğretmenlerin ortalamaları 34,18 puan, “11-15 yıl” olan öğretmenlerin puan ortalamaları 35,83 puan ve çalışma süresi “16 yıl ve üstü” olan öğretmenlerin puan ortalamaları 34,70 olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptığı okulların “Okul Etkililiği” puanları ile öğretmenlerin okuldaki çalışma süreleri değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda  $p=0,559$  ve ( $p>0,05$ )

olduğundan öğretmenlerin okullardaki çalışma süresi değişkenine göre okul etkililiği puan ortalamasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

#### 4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 12’ de sunulmuştur.

**Tablo 12 : Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Öğretmen Sayıları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkiye Ait Anova Testi Sonuçları**

Okul Etkililiği	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	ss	F	P	Gruplar Arası Fark (Tukey)
	1.0-30	101	37,06	8,84	2,76	0,027	
	Öğretmen						
	2.31-60	123	34,90	8,68			
	Öğretmen						
Okul Etkililiği	3.61-90	208	33,93	7,88			1-3
	Öğretmen						
	4.91-120	20	33,60	6,78			
	Öğretmen						
	5.121veüstü	50	33,94	7,42			
	Öğretmen						

Tablo 12’ de görüleceği üzere okul etkililiği ölçeği aritmetik puanlarının ortalamasının “okullarda görev yapan öğretmen sayıları” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda öğretmen sayısı grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark okul etkililiği puanları üzerinden istatistiksel olarak bulunmuştur (F=2,76; 0,05). Bunun üzerine varyansların homojen olmasından dolayı Tukey çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Okul etkililiği ölçeği aritmetik ortalamasının öğretmen sayısı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan post – hoc Tukey testi sonucunda: 0 – 30 arasında öğretmeni olan okullar ile 61 – 90

arasında öğretmeni olan okullar arasında öğretmen sayısı daha az olan 0 – 30 arasında öğretmeni olan okullar lehine istatistiksel olarak ( $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.



## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE YORUM

#### 5.1. “Okul Etkililiği ile okulun örgütsel değerleri arasında anlamlı bir ilişki var mı?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Okul etkililiği ile okul örgütsel değerleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılan korelasyon analizinde örgütsel değerler ile okul etkililiği arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütün değerlerini benimsemiş olan bireylerin aynı zamanda etkili okul algı düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Birer örgüt olan okullarda demokratik ortamın olması, çalışanlarına, paydaşlarına değer verilmesi ve aralarında işbirliği, saygı, sorumluluk gibi değerlerin var olması okul etkililiği kapsamında okulun girdi, eğitim ve yönetsel süreçler ile çıktılar arasında anlamlı bir ilişki veya sebep sonuç bağlamında birbirini pozitif yönde desteklediği şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan literatür taramasında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

#### 5.2. “Örgütsel değerlerin Okul Etkililiğindeki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın “Örgütsel değerlerin okul etkililiğindeki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklıyor mu?” alt problemine dair regresyon analizi sonucunda; örgütsel değerler ile okul etkililiği arasındaki korelasyonun pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu bulunmuştur.

Örgütün değerlerini benimsemiş olan bireylerin aynı zamanda etkili okul algı düzeylerinin de yüksek olduğu, örgütsel değerleri benimsemiş düzeyi yüksek olan bireylerin görev yaptığı okullarda okul etkililiği düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilir. Yapılan literatür taramasında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Örgütsel değerler ile ilgili yapılan araştırmalarda kurumsal imaj, okul imajı, iletişim becerileri, iş doyumu, örgüt kültürü, iş ahlakı, okul (örgüt) iklimi gibi

değişkenlerin örgütsel değerler kavramı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Etkili okul kavramını konu edinen araştırmalar da karar verme süreci, verimlilik, işe angaje olma, liderlik tarzları, yönetim süreçleri, kurum kültürü, okul iklimi, iletişim becerileri, iş doyumunu, öğrenci başarısı ve okul paydaşları gibi değişkenler ile etkili okul kavramının ilişkisel olarak incelenmiştir. Örgütsel değerler ve etkili okul araştırmalarında ilişkisel olarak incelenen ortak konuların iletişim becerileri, örgüt (kurum) kültürü, iş (mesleki) doyumunu ve okul iklimi olduğu görülmektedir.

Fidan (2013) tarafından yapılan araştırmada iletişim becerileri ile örgütsel değerler; Akbal (2008), iletişim becerileri ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Battal (2007) ve Genç (2014) tarafından yapılan araştırma da örgüt kültürü ile örgütsel değerler arasında; Kılıç (2017) ve Pulat (2010) ise kurum kültürü ile okul etkililiği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Genç (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul iklimi ve örgütsel değerler arasında; Şenel (2015) ise okul iklimi ve etkili okul arasında anlamlı orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Taşdan (2008) tarafından yapılan iş doyumunu ve örgütsel değerler arasında anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım (2015) ve Keskin (2014) tarafından yapılan iş (mesleki) doyumunu ve okul etkililiği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçları ile araştırmamızın bulguları örtüştüğü görülmektedir.

### **5.3. “Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bayan ve erkek öğretmenlere sağlanan olanakların ve çalışma ortamlarının aynı olması, homojen öğrenci profiline sahip dersliklerde ders anlatmaları, okul hakkındaki fikirlerinde ortak bakış açılarının bulunması, uygulamalar sırasında benzer tutum ve davranış sergilemeleri, değişiklikler yapılırken öğretmenlerin kendi durumlarında değişiklikler yapmamaları,

hallerinden memnun olmaları, cinsiyet gözetilmeksizin mesleki gereksinimleri karşılanması olarak düşünülebilir.

Bu araştırma bulgusu (Avcı ve Kılıç, 2012; Çakan, 2015; Gökmen, 2011; Hıdıroğlu,2016; Kaya, 2015; Kuşaksız, 2010) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Bu araştırma bulgusu (Akdoğan, 2014; Aslan, 2014; Ayık, 2007; Karahasanoğlu,2014; Toprak, 2011) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Bunun nedeni; bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha mükemmeliyetçi olmaları, beklentilerinin karşılanma seviyesinin farklı olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

#### **5.4. “Öğretmenlerin branşları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin branşlarına göre sınıf öğretmenleri ile kültür dersleri öğretmenleri, sınıf öğretmenleri ile meslek dersleri öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu, bununda sınıf öğretmenleri lehine olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin öğrencileri için daha çok fedakârlık yapmalarından, tek bir sınıfa bütün bir yıl boyunca ders vermelerinden, branş öğretmenlerinin ise farklı sınıf düzeylerinde ve farklı şubelerde eğitim vermeleri ve öğrencileri tanımalarının zaman alması, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine nazaran daha az sayıda öğrenci ile ders işlemelerinden dolayı bu farklılığın ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Bu araştırma bulgusu (Abdurrezzak, 2015; Alamdar, 2015) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Bu araştırma bulgusu (Hıdıroğlu, 2016; Karahasanoğlu, 2014; Kaya, 2015) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Bunun sebebi; çalışılan

okulun türü, bulunduğu yerleşim yeri, öğrencilerin hazırbulunuşluk seviyesi, öğretmenin mesleki yeterlilik düzeylerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

**5.5. “Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre anaokulu ile ortaokul, anaokulu ile lise ve ilkokul ile lise arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu; bunun da anaokullarında görev yapan öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Anaokulları, çocukların eğitim hayatlarının ilk basamağı ve bir bütün olarak gelişimlerinin başlangıç noktası olmasından dolayı öğretmenlerin üstlendikleri görev ve sorumluluklar, öğrencilerinin ihtiyaçları ile birebir ilgilenmeleri, belirli sayıda öğrenci ile eğitim ve öğretim yapmaları, çocukların ailelerinin istekli ve ilgili davranmaları okul etkililiğinin anasınıfı öğretmenleri lehine çıkmasında bir faktör olarak düşünülebilir.

Bu araştırma bulgusu (Ozan ve Özdemir, 2010) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Okullarda çalışılan öğretmenlerin yaptıkları işten mutlu olmaları, personel arasındaki uyum, personel ile yönetim arasındaki ilişkiler, okulların bulunduğu bölgelerin sosyo- ekonomik gelişmişlik seviyesi, okulun kültürünü ve sahip olduğu değerlerin benimsenmesi, okulların görev tanımlarının ve vizyonlarının farklılık göstermesi gibi durumlarla açıklanabilir.

Bu araştırma bulgusu (Ata, 2015) nın yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile çelişmektedir. Çalışanların mesleki deneyimlerin az olması, insani ilişkiler ve iletişimde yaşanan olumsuzluklar, yeniliklere ve değişimlere gösterilen reaksiyonlar gibi durumlarla açıklanabilir.

**5.6. “Öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin eğitim durumları göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlerin eğitim seviyeleri, görev yapılan okullara, okullardaki çalışma şartlarına ve ortama bağlı olmadığını, öğretmenlerin lisans eğitimi boyunca benzer süreçlerden geçmelerinden dolayı farklılaşmanın olmadığı söylenebilir.

Bu araştırma bulgusu (Aslan, 2014; Hıdıroğlu, 2016; Karahasanoğlu, 2014; Kuşaksız, 2010; Yılmaz, 2006) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmekteyken, (Akdoğan, 2014; Balcı, 1993; Kaya, 2015; Yılmaz, 2006) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Bunun, öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe daha detaycı ve irdeleyici olarak düşünmeleri, kendilerine yeni statü sağlamak istemeleri, sosyal ilişkiler kurmaları ve onları geliştirmek istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

**5.7.“Öğretmenlerin medeni durumları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durumun görev yapılan kurumla bir ilişkisinin olmadığı, yerine getirilen göreve bir etkisinin bulunmadığı düşünülebilir. Bu araştırma bulgusu (Abdurrezzak, 2015; Atcıoğlu 2018; Çalışkan, 2014) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir.

**5.8. “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görev süreleri değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki görev sürelerine (kıdeme) göre anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. 11-15 yıllık kıdeme

sahip olan öğretmenlerin etkili okul puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu kıdeme sahip olan öğretmenlerin puanlarının yüksek çıkmasının nedeni bu yıllar arasında mesleki motivasyonunun yüksek olması, okula gelen öğrencileri ve çevreyi tanımaları, oluşan yeni durumlara göre adapte olmaları, eğitimde meydana gelen gelişmeleri ve ilerlemeleri yakından takip ettiklerinden dolayı okul etkililik puanının lehlerine çıktığı düşünülebilir.

Bu araştırma bulgusu (Ata, 2014; Kaya, Balay ve Tınaz, 2014; Kuşaksız, 2010) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir.

Bu araştırma bulgusu (Abdurrezzak, 2015; Çakan, 2015) yapmış oldukları çalışmaların bulguları ile çelişmektedir. Yer değişikliği yapan öğretmenlerin gittikleri okulların sahip olduğu değerleri diğer öğretmenlere göre az benimsemeleri, yeni bir ortama gelmeleri ve farklı beklentiler içerisinde bulunmaları gibi durumlardan dolayı okul etkililiğine olumsuz etkide bulunabileceği söylenebilir. Öğretmenin dâhil olduğu örgüte adaptasyonu belli bir zaman alabilir.

### **5.9. “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları değişkenine göre Okul Etkililiğinden elde edilen puan ortalama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıyor mu?” Alt Problemine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Okul Etkililiği puanlarının öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısı sayısı 0 – 30 arasında olan okulların etkililiği diğer gruplardan fazla olduğu görülmektedir. Bu tür okulların küçük olması öğrenci sayısının az olması, okuldaki öğretmenlerin diyalogları, ilişkileri ve okulu benimsemeleri, öğrenciler ile birebir ilgilenmeleri, daha fazla vakit ayırmaları, Personel sayısının artmasına bağlı olarak etkili okul kültürü oluşturulmasında zorlayıcı bir faktör olması böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Yapılan literatür çalışmasında araştırmanın bu bulgusunu destekleyen veya bu bulgu ile çelişen herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

## **BÖLÜM VI**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin ortaya konulan önerilere yer verilmiştir.

#### **SONUÇLAR**

Araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.

Bu araştırmada örgütsel değerler ile okul etkililiği arasındaki korelasyonun pozitif yönlü, kuvvetli düzeyde ve anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan literatür taramasında bu iki değişken arasındaki ilişkiye odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel değerlerin ile okul etkililiği arasında kuvvetli düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ilişkiyle ilgili olarak açıklanan varyans değerine bakıldığında okulların örgütsel değerlerinin %58'inin okul etkililiği ile açıklandığı görülmektedir. Öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel değerlerin okul etkililiğini anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre Okul Etkililiği puan ortalamasının yapılan t- testi sonucunda anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre Okul Etkililiğine ilişkin yapılan veri ve varyans analizi sonucunda sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkenine göre Okul Etkililiğine ilişkin yapılan istatistiksel veri ve varyans analizi sonucunda anaokulları lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çalışılan okuldaki görev süresi değişkenine göre Okul Etkililiğine ilişkin yapılan istatistiksel veri ve varyans analizi sonucunda görev yapılan okuldaki çalışma süresi 11 – 15 yıl olanlar lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre Okul Etkililiğine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda 0-30 öğretmene sahip olan okullar lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

## ÖNERİLER

Araştırma süresince varılan genel sonuçlar kapsamında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler uygulama yapacak olanlara ve araştırma yapacak olanlara şeklinde öneriler alt başlıklarında verilmiştir.

### Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda örgütsel değerlerin okul etkililiğine etkisinin ne düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuçtan hareketle okul etkililiğini oluşturma adına, kurumlarda bulunması gereken değerleri bilinmeli ve uygulamada bunlara dikkat edilmelidir. Bu değerler etrafında çalışma ortamı düzenlenmeli, okulun hedeflerine yönelik olarak çalışmaların sonuçları çalışanlarla paylaşılabilir.

Okullarda okul etkililiğine olumlu ya da olumsuz etki edebilecek durumlar incelenerek etkililiği artırıcı faaliyetler düzenlenebilir. Olumsuz yaratacak durumlarla ilgili önleyici tedbirler alınmalıdır. Okulların etkililiğini artırıcı uygun materyallerin çalışmalarda kullanılmasının sağlanması veya çalışanlar arası iletişimin artırılmasına yönelik sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi örnek olarak gösterilebilir.

Eğitim sistemi içerisinde okulların etkililikleri ile ilgili çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alan, çalışanlara değer veren, performanslarına etki edecek etkililiklerini artırıcı, mesleki ve kişisel gelişel gelişimlerini sağlayıcı hizmet içi kurslar, panel ve sempozyumlar tertip eden bir yönetim anlayışı sergilenmeli, bu konuda bütün eğitim yöneticilerinin farkındalıkları artırılmalıdır.

Araştırmada etkili olan okullarda eğitim hedeflerine ulaşmayı ve eğitimde kalitenin artırdığı ortaya konulmuştur. Bundan dolayı okullarda okul etkililiğinin gerçekleştirilmesi için etkili okul boyutları bilinmeli okul çalışanlarınca bu boyutlarla ilgili bir değerlendirme yapılmalı ve değerlendirme sonucunda okulların etkililikleri ile ilgili noksanlıklar tespit edilerek bu noksanlıklar giderici çalışmalar yapılabilir.

Okul çeşitlikleri arasındaki etkililik durumuna göre aralarındaki farklılıkları, okulların mevcut (bina, fiziki şartlar vb. gibi) olan durumlarını düzeltici, iyileştirici düzenlemeler ve çalışmalar yapılabilir.

Eğitim öğretim basamakları arasında, velilerin ilgisini anasınıfından itibaren ilkokulda, ortaokulda ve lisede de canlı olarak tutulması için okul aile işbirliği noktasında çeşitli etkinlikler ve faaliyetler yapılabilir.

Bundan sonra yapılacak olan okullar, butik okullar olarak yapılabilir. Bu okullardaki sınıflar da tematik sınıflar olarak düzenlenerek öğretmenler tarafından öğrencilerin gelişim süreçlerini daha fazla izlemeleri, öğrencilerin okulu benimsemesi ve velilerin okulla daha fazla ilişki içerisinde olmalarına yönelik sosyal ve eğitsel çalışmalar yapmaları için öğrenci sayılarının alt sınıra çekilerek öğretmenlerden üst seviye de verim alınabilmesi gerekli düzenlemeler yapılabilir.

Okulların etkililiklerini etki eden örgütsel değerlerin önemi de göz önüne alınarak öğretmen yetiştiren kurumların değerler noktasında mesleğine bağlı, mesleği ile gurur duyan ve kendisini işiyle güçlü bir şekilde tanımlayan öğretmenler yetiştirmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenler yetiştiren kurumlara/eğitim faaliyetlerine ihtiyaç olduğu karar vericiler tarafından öğretmenlik mesleğini özendirici ve destek olucu politik düzenlemeler yapılabilir.

Araştırma sonucunda örgütsel değerlerin, okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle etkili bir okul/kurum olmaya değerleri olan çalıştıkları kurumların değerlerini benimsemiş çalışanların katkısının olduğu görülmektedir. Bu bakımdan etkililik düzeylerini artırmak isteyen okullar değerleri önemsemeli ve değerleri öğretecek, yaşatacak ve gelişimlerini sağlayacak uygulamalara yer verilebilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri ile ilgili eğitim politikalarına yön vericiler tarafından mevzuatta yasal düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılabilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler.**

Öğretmenlerin katılımları ile yapılan bu araştırma okul müdürlerine, ilçe ve il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerinin ve çalışanlarının katılımlarıyla da yapılabilir.

Bu araştırma, sadece resmi okul türlerinde uygulanmıştır. Bu tür araştırmalar özel okullarda da yapılarak resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin okul etkililiğine katkıları ve örgütsel değerlerinin seviyeleri tespit edilerek kıyaslamalar yapılabilir.

Okul etkililiği ve örgütsel değerler çalışmasına okulun paydaşları (veli, öğrenci vb. gibi) dahil edilebilir.

Bu araştırmanın nicel sonuçlarına ilişkin nitel araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Abdurrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Açıkalin, A. (2016). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 343-373.

Ada, Ş. ve Ercoşkun, M. H. (2009). Okul müdürlerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 171-182.

Adrignola ve Spaynton, (2013). *Survey of communication study/chapter 11: Organizational communication source*. <http://en.wikibooks.org/w/index.php?oldid=1633276>, Erişim: 18.05.2017

Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Akan, D. (2013). The relationship between school principals' leadership styles and collective teacher efficacy. *Educational Research and Reviews*, 8(10), 596-601.

Akan, D. (2016). "Okul kültürü bağlamında ilköğretim kurumlarında etkili okul değerlendirilmesi". *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 1096-1116

Akarsu, B. (2006). *Değişen dünya değişen değerler*. İstanbul: İnkılap Yayınları.

Akbaba, A. ve Turhan, M. (2016). İlköğretim okul binalarının fiziksel sorunlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi (Van il örneği). *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*.

Akbal N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akbaş, O. (2007). Türk Milli Eğitim sisteminin duyuşsal amaçlarının (değerlerinin) ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinde gerçekleştirme derecesinin değerlendirilmesi. (Editör: Kaymakcan R., Kenan S., Hökelekli H., Arslan Ş., Zengin M.), *Değerler ve Eğitimi Uluslararası Sempozyumu Bildirileri Kitabı* 26-28 Kasım 2004. İstanbul: Dem Yayınları. 673-695

Akdoğan, A. (2014). *Türkiye'deki uluslararası bakalorya pyp programı uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürü açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Akın, M. A. (2013). *Okul değerleri ile okul başarısı arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Akkalkan, H. (2009). *Ankara ili Çankaya ilçesinde okul büyüklüğünün öğrencilerin akademik başarısı, okula devamı ve disiplini ile ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akman A. (2019) *Ortaokulların benimsedikleri örgütsel değerler ile öğretmenlerin okul imajına ilişkin algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Alamdar, S. (2015). *Akademik başarıyı etkileyen faktörlerin etkili okul kavramı bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Altunay, E. ve Yalçınkaya, M. (2011). Öğretmen adaylarının bilgi toplumunda değerlere ilişkin görüşlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 5–28.

Alwis, D., Hlupic, V. ve Fitzgerald, G. (2003), “*Intellectual capital factors that impact of value creation*”, 25th Int. Conf. Information Technology Interfaces ITI, 411-416.

Anderson, C. (1997). Values-based management. *The academy of management executive*, 11(4), 25.

Arikan A. (2015). “An autoethnography of teaching english to young learners: From theory to practice”. *Akdeniz University Faculty of Letters*, 20, 77-85.

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A.(2005), İlköğretim ve ortaöğretim okullarındaki örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44, 449-472.

Arslan, Ü. ve Nural, E. (2004). Okul öncesi eğitiminde okul - aile işbirliğinin önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 99-108.

Aslanargun, E. (2007). Okul- aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 120-135.

Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 181-193.

Aslan, Ş. (2014), *Anadolu liselerinde etkili okul kavramının yönetici ve öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

Aslantürk, Z. ve Amman, T. (2000). *Sosyoloji*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Astaroğlu, S. (1987). “Örgüt tasarımı”, *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 59.

Ata, E. (2015) *Okul yöneticilerinin öz yeterlilik inançları ile etkili okul liderliği arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Atay, O. (2004). “Örgüt kültürü ve süreci”, *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*,(3), 2

Atay, S. (2003), “Türk yönetici adaylarının siyasal ve dini tercihleri ile yaşam değerleri arasındaki ilişki”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, (1- 3), 87-120.

Atcıoğlu E. (2018). *Okulların etkililik düzeyleri ile çalışanların işe angaje olma düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Atchison, G.M. (2007). *Values congruency: A qualitative investigation into how first level managers view congruence between personal values and corporate values* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, MN

Atıcı, M. (2001). Yüksek ve düşük yetkinlik düzeyine sahip öğretmenlerin sınıf yönetim stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7, 483-499.

Aydın, İ. P. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.

Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.

Aygün S. Ç. (2008). *Ankara ili genel liselerinde performansa dayalı denetimin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.

Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların Etkililiği arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ayık, A. ve Ada, Ş. (2007). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.

Aypay, A. (2012). Sosyal bir sistem olarak okul (Editör: S. Turan), *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (İçinde: 1-36), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Aytaç, Ö. (2002), *Sosyoloji / Bir giriş denemesi*. Elazığ: Üniversite Kitabevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Balcı, A. (1983). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: kuram-araştırma ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 27-45.

Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram- araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(33), 26-61.

Balcı, A. (2008). *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Balcı, A. (2014). *Örgüt geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2008). Öğretmen yetkinliğinin tarihsel gelişimi ve Ohio öğretmen yetkinlik ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56, 571-606.

Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.

Bandura, A. (2001). *Guide for constructing self-efficacy scales*. Stanford, CA: Department of Psychology, Stanford University.

Bashi, J., Sass, Z., Katzir, R. ve Margolin, I. (1990). *Effective schools from theory to practice: An intervention model and its outcomes*. Jerusalem: Nevo Publ. Ltd.

Başar, H. (2013). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Anı Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.

Başaran, İ. E. ve Çınkır, Ş. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.

Başarır, Ç. (2006), *İnsan kaynakları yönetiminde etiksel ilkelerin yerleştirilmesi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Baştepe, İ. (2002). *Normal ve taşımali eğitim yapan resmi ilköğretim okul yönetici, öğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerinin okul (örgütsel) etkililik alguları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (29).

Başyayla, Y. E. (2016). *Lise öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Bates, R. J. (2001). Eleştirel teori açısından eğitim yönetimi. (Çeviri: S. Turan, M. Şişman). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 573-592.

Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Baykal İ. (2007). *İlköğretim okullarının örgüt ikliminin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bayrak, C. (1998). *Okul ve sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar. Eğitim bilimlerinde yenilikler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Baydar, T. (2004). *Yönetim etiği açısından İngiltere'deki kamu yönetimi uygulamaları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bazarkulov, S. (2008). *Değer öğretimi ve dinden öğrenme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Begley, P. T. (2000). Values and leadership: theory development, new research, and an agenda for the future. *The Alberta Journal of Educational Research*, XLVI(3), 233-249

Bergley, P., Leonard, P. (2005). *The values of educational administration*. London and New York. Taylor & Francis.

Beydoğan, H. Ö. (2006). Ailenin eğitim sürecine katılımına yönelik modeller ve yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 75-90.

Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Biltekin, T. (2013). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri

Bircan, H. H. (2013). Üniversite öğrencilerinin minnettarlık ve alçak gönüllülüklerinin sahip oldukları değerler açısından incelenmesi. *I. Ulusal Değerler Eğitimi Kongresi Kitabı*. 31 Ekim- 2 Kasım. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Blake, N. L. (2011) *Lack of School Values leave children behind: a study of the impact school mission statements have on academic achievement*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.

Bowden, P. (2000). Delivering organizational excellence by employee values management *Total Quality Management*, 11, 4-6.

Bozaslan, H. ve Kaya, A. (2011). Sufficiency levels of primary schools according to effective school criteria. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 980-986.

Buchko, A. (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 36-50.

Buluç, B. (2013). Örgüt kültürü ve iklimi. (Editör: Özdemir, S.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (İçinde: 101-128). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Büyükmüşe, T. ve Özdemir, A. (2016), Üniversitelerde bireysel ve örgütsel değerler ile üniversite öğrencilerinin değerlerle yönetime yönelik algıları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (9), 47.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Can, N. (1998). Öğretmen ve yöneticinin etkililiğinin öğretimdeki rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(13), 55-69.

Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1), 103-119.

Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi

Celep, C. (2007). Meslek olarak öğretmenlik (Editör: Celep, C.) *Eğitim Bilimine Giriş* (İçinde: 45-55)

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.

Cerit, Y. ve Yıldırım, B. (2017). “İlkokul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 902-914.

Cheng, K. ve Wong K. (1996). “School effectiveness in east asia” *Journal of Educational Administration*, 34(5), 28-49.

Choi, A. S., Papandrea, F. ve Bennett, J. (2007), “Assessing cultural values: Developing an attitudinal scale”, *Journal of Cultural Economics*, 31(4), 311-335.

Coolen, H., Boelhouwer, P. ve Driel K. (2002), “Values and goals as determinants of intended tenure choice”, *Journal of Housing and the Built Environment*, (17), 215-236.

Cooper, J. D. (2010). *Collective efficacy, organizational citizenship behavior and school effectiveness in alabama public high schools* (Doctoral Dissertation). The University of Alabama, Alabama, USA.

Cüceloğlu, D. (2018). *Öğretmenim bir bakar mısın?* İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.

Çağlar, A. (2001). “21. Yüzyıl okulunun değişen rolü ve yeni eğilimlere ilişkin iyimser bazı öngörüler” (Editör: Oğuz, O., Oktay, A., Ayhan, H.), *21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi* (81-94), İstanbul: Sedar.

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Çalık, T. (2003). Öğrenen örgütler olarak eğitim kurumları. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler*, 8.

Çalışkan, M. S. (2014). *Etkili okul çevre ilişkisinin okul yöneticileri açısından değerlendirilmesi (Nevşehir örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri

Çelik, M. (2007). *Örgütsel kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelikten, M. (2001). "Etkili okullarda karar süreci". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 263-274.

Çelikten, M., Şanal, M., ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 207-237.

Çengelci, T., Hancı, B. ve Karaduman, H. (2013). Okul ortamında değerler eğitimi konusunda öğretmen ve öğrenci görüşleri, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(25), 33-56.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998), "İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması", *Öneri*, C.2, S. 9, s. 223-230.

Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 122-123.

Deal, T.E. ve Kennedy, A. A. (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, London: Addison-Wesley Co.

De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.

DeCenzo, D. A. ve Robbins, St. P. (2005). *Fundamentals of human resource management*, (Eight edition). John Wiley and Sons.

Demir, M. (2007). *Resmî ve özel ortaöğretim kurumu yöneticilerinin karar verme süreçlerinin etik değerler ve ilkeler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Demirel, Ö. (2017). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Demirtaş, Z. (2010). Ethical codes expected of school administrators. *African journal of business management*, 4(6), 1006 -1013

Demirtaş, Z. ve Ersözlü, A. (2007). Okul kültürü ile öğrencilerin şiddete başvurma davranışları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 178– 189.

Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(4), 523–544.

Dewey, J. (2012). *Okul ve toplum*. (Çeviri: H.A. Başman). Ankara: PegemA Yayınevi.

Dietz, T., Fitzgerald A., Shwom, R. (2005), “Environmental values”, *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 335-72.

Dicle, Ü., Dicle, İ. A., Göl, S. ve Kunday, Ö. (2001). Farklı kültürlerde yöneticilerin işe ilişkin değer sistemleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma: Singapur

Örneği. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*. 24–26 Mayıs 2001. 109–134.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2016). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Dinçsoy, B. Ş. (2011). *Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Dolan, S. L., Garcia, S. ve Richley, B. (2006). *Managing by values*. London: Palgrave Macmillan.

Doran, J. (2004). *Effective school characteristic and student achievement correlates as perceived by teachers in american style international schools* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Central Florida Orlando, Florida.

Drucker, P. F. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim*. (Çeviri: Z. Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.

Duranay, P. Y. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Edmonds, R. (1979). “Effective schools for urban poor”. *Educational Leadership*, 37, 15-24.

Efil İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Basım.

Ekinci, A. (2010). *Okullarda sosyal sermaye*. Ankara: Nobel Yayınları.

Ekinci, H. ve Yılmaz, A. (2002). Kamu örgütlerinde yönetsel etkinliğin artırılması üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 35-50.

Ekşi, H. (2003). Temel insani değerlerin kazandırılmasında bir yaklaşım. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 80-95.

Erdem, A. R. (2003), “Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.

Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 1

Erdoğan, Ç. ve Demirkasimoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (3), 399-431.

Erdoğan İ. (2012). *Eğitim politikası ve ideolojisi*.  
<http://www.irfanerdogan.com/egitim/egitimideolojisi.htm>, Erişim Tarihi:14. 02. 2019

Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: PegemA Yayınları.

Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergeneli, A. (2013). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi

Ergeneli, A. (2009) Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: Görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*.

Ertürk, Y. D. (2007). *Halkla ilişkiler alanına örgütsel davranış yansımaları*. Ankara: Nobel Yayınları

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Everard, B. (1995). Values as central to competent professional practice. (Edt: H. Busher ve R. Saran). *Managing teachers as professionals in schools*. London: Kogan Page.

Everard, K. B., Morris, G. ve Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Sage Publications.

Ezer Ö. (2014). *Öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Fierro, J. C., Redondo, Y. P. ve Wilson, A. (2007), “The Influence of an organisation’s corporate values on employees personal buying behaviour”, *Journal of Business Ethics*, 81, 157-167.

Fırat, N. Ş. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71–83.

Fitzgerald, G. A., Desjardins, N. M. (2004), “Organizational values and their relation to organizational performance outcomes”. *Atlantic Journal of Communication*.

Fichter, J. (2009). *Sosyoloji nedir*. (Çeviri: Nilgün Çelebi). Ankara: Anı Yayınları.

Fidan, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler Arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Fidan, M. (2015). Öğretmen algılarına göre ilköğretim kurumlarındaki örgütsel değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2).

Finegan, J. E. (2000). *The impact of person and organizational values on organizational commitment. Journal of occupational and organisational psychology*, 73, 149-169.

Fischhoff, B. (2002). Value elicitation: Is there anything in there? (Edt: D. Kahneman ve A. Tversky), *Choice, values and frames*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fukuyama. F. (2005). *Güven*. (Çeviren: A. Buğdaycı). Ankara: İş Bankası Yayınları.

Fritzsche, D. J. ve Oz, E. (2007), "Personal values influence on the ethical dimension of decision making", *Journal of Business Ethics*, 75, 335-343.

Genç Ç. (2014). *Kurum kültürü yönetiminde kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesi: Bir ilaç firmasında uygulama örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Genç N. Ö. (2017). *İlkokullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gimzauskıene, E. ve Kloviene, L. (2007), "Changes of performance measurement system: The role of organizational values", *Economics and Management*, 12, 30-37.

Girmen, P. (2001). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Goodman, M. E. (1967). *The individual and culture*. Illinois: The Dorsey Press.

Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin alguları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. ve Smith, D. B. (2004), "Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics", *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.

Grove, C. M. (2008). *The importance of values-alignment within a rolehierarchy to foster teacher's motivation for implementing, professional development* (Unpublised Doctora Thesis of Philosophy). Florida State University.

Gökçe, E. (2002). İlköğretim öğrencilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 111-119.

Güçlü, N. (2000). Öğretmen davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 21-22.

Gülşen, C. (2009). "Nevşehir üniversitesi insan kaynakları yönetimi süreçlerinde etiksel liderlik ilkelerine uygunluk". *Kamu Etiği Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 25-26 Mayıs. Ankara: TODAİE Yayını.

Gülşen, C. (2017) Öğretmen adaylarının bireysel değerler yönetimi hakkındaki görüşleri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 11.

Günel, Y. (2014). *Etkili okul değişkenlerinin öğrenci başarısı ile ilişkisi ve okul hesap verebilirliği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gündoğdu, K., Silman, F. (2010). Bir meslek olarak öğretmenlik ve etkili öğretim (Teaching as a profession and effective teaching). (Editör: Cafoğlu, Z.). *Eğitim Bilimine Giriş: Temel kavramlar el kitabı (Introduction To Education: Handbook Of Basic Concepts)* Ankara: Grafiker, 259-292.

Güngör, A. A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Güngör, E. (2010), *Değerler psikolojisi üzerinde araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Yayınları.

Gümüşeli, A.İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(31), 414-429.

Gürsel, M. (2012). *Okul yönetimi türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Güven, S. (2017), *Toplum bilim*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Güvenç, B. (2016). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Boyut Yayınları.

Han, J. (2000), "A Framework of value-focused systems thinking". *Systemic Practice and Action Research*, 13(1), 97-109.

Halstead, J. M. (1996), "Values and values education in school", *Values in Education and Education in Values*, (Edit: J. Mark Halstead and Monica J. Taylor, Washinton, D.C., First Publisher). Erişim Adresi: [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov), EA 027484. Erişim Tarihi: 06. 02. 2019.

Halstead, J.M.ve Pike, M.A. (2006). *Citizenship and moral education values in action*. Oxon: Routledge.

Halstead, J.M. ve Taylor, M. J. (2005). *Values in education and education in values*. London: UK The Falmer Press.

Harung, H. S. ve Dahl, T. (1995). Increased productivity and quality through management by values: a case study of manpower scandinavi. *The TQM Magazine*,7(2),13.

Hasanoğlu, M. (2003). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.

Helvacı, M. Akif ve Aydoğan, İsmail (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.

Hendel, T. ve Steinman, M. (2002), “Israeli nurse managers’ organizational values in today’s health care environment”, *Nursing Ethics*, 9(6), 651-662.

Hesapçıoğlu, M. (2006). Eğitim kurumlarında kalite olgusu ve kalite güvence sistemleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 23, 143-160

Hıdıroğlu, Y. Ö. (2016). *Etkili okul yöneticisinin epistemolojik inançları ve bu inançların öğretmenlerin mesleki başarılarına etkisine ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Hıtlın, St. ve Piliavin, J. A. (2004), “Values: Reviving a dormant concept”, *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.

Hine, S. D. (2008). *The expression of values in the context of non-governmental development organisation* (Master of Philosophy). Massey University.

Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi, örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon*. (Çeviri. İ. Anıl, B. Doğan). İstanbul: Beta Yayınları.

Hoerber, L. (2008), “Gender equity for athletes: multiple understandings of an organizational value”, *Sex roles*, 58, 58-71.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Editör: Turan, S.). Ankara: Nobel Yayınları.

Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2012). *Educational administration theory, research and practice*. (Edit: S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.

Hopper, V. L. (1991), *An Appreciative study of highest human values in a major health care organization* (Yayımlanmamış doktora tezi). Case Western Reserve University, Ohio

Hökelekli, H. (2010). Modern eğitimde yeni bir paradigma: Değerler eğitimi. *Eğitime Bakış*, 6 (18), 4-9.

Hunt-Binkley, D. (2006). *A comparison of educational values of native american high school students with other races* (Unpublished Doctora Thesis). South Carolina University, Carolina.

Hüseyinklioğlu, B. (2010), *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Hyde, P. ve Williamson, B. (2000). The importance of organisational values Part 1: Is your organisation value congruent? *Focus on Change Management*, 66, 14–18.

Illich, İ. D. (2012). *Okulsuz toplum*. (Çeviren: M. Özey). İstanbul: Şule Yayıncılık.

Işık, A. N. ve Gümüş, E. (2017). “Yönetici öz-yeterliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1), 419-434.

Işık, H. (2004). Öğrenme ortamlarının fiziksel düzeni, (Editör: Şişman, M. ve Turan, S.) *Sınıf yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

İlhan, T. (2006). Kültürün örgütlerdeki rolü: Benimsenen teorik perspektif ve yöntem tartışmalarına ilişkin kavramsal bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 273–294.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

İpek, C. (1999), *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İra G. Ö., (2017). *Temel eğitim öğretmenlerinin davranışsal öğretimsel sınıf yönetim algıları ile yetkinlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Jackson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29 (9), 795-806.

Johnson, W. ve Synder, K. J. (1990). Leadership for Productive Schools. *Institute of Education Sciences* (ERIC NO: ED329014)

Kabanoff, B., Daly, J.S. (2002), “Espoused values of organisations”. *Australian Journal of Management*, 27, 89-104.

Kaçmaz, E. (2015). *Kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları (Diyarbakır ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Kuşdil, M.E. (2000). Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve schwartz değer kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45) 59–76.

Kanmaz, A. ve Uyar, L. (2016). “Okul etkililiğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi”. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 3(2), 123-136.

Kapıcı, Z. U. (2003). *İlköğretim öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları ve sınıf-içi iletişim örüntüleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kaplan, F. (2008). *Anadolu liselerinin etkili okul olma özelliklerini karşılama düzeyleri (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kaplan, V. (2015). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Kaptan, S. (1973). *Bilimsel araştırma teknikleri: Tez hazırlama yolları*. Ankara: Rehber Yayınevi.

Karababa, A. (2015). Değer olgusu. (Editör: Dilmaç, B.ve Bircan, H.H). *Değer ve değerler psikolojisi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Karahasanoglu, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre etkili okul Müdürü özelliklerinin incelenmesi (Üsküdar ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (17), 49–67.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karataş, E. (2009). *Eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.

Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 245-257.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetmel etkililik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kasapoğlu, H. (2009) *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yönetmel etkililik açısından okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme düzeyinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Kaya, A., Balay, R. ve Tınaz, S. (2014). Yönetici ve öğretmenlerin yönetmel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 79-97.

Kaya, E. Ü. (2005). “Davranış bilimleri ve davranış Bilimlerini oluşturan disiplinler”. (Editör: Tikici, M.). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kaya, Y. (2015) *Okul paydaşlarının görüşlerine göre etkili okul geliştirme (Şahinbey ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Keleş, B. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma dereceleri hakkında öğretmen görüşleri (Çorum ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keleş H. N. Ç. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Keskin C. (2014). *İlköğretim okullarında örgütsel etkililik, mesleki doyum ve işten ayrılma eğilimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Kılıç F. (2017). *Bilim ve sanat merkezlerindeki öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik yeterlilikleri kurum etkililiği ve kurum kültürüne yönelik algıları arasındaki*

*ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Kıncal, R. Y. ve Işık, H. (2003). Demokratik eğitim ve demokratik değerler. *Eurasian Journal of Educational Research*.

Kirel, Ç. (1999). “Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi”. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 28, 2.

Kirschenbaum, H. (1995), *Enhance values and morality in schools and youth settings*. Allyn and Bacon Company. Massachusetts.

Kirk, D.J., Jones, T. L. (2004). *Effective schools* (Assesment report). Texas: Pearsoneducation.[https://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/tmrs\\_rg/EffectiveSchools.pdf?WT.mc\\_id=TMRS\\_Effective\\_Schools](https://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/tmrs_rg/EffectiveSchools.pdf?WT.mc_id=TMRS_Effective_Schools)

Köknel, Ö. (2007). *Çatışan değerlerimiz*. İstanbul: Altın Kitabevi.

Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1).

Kuçuradi, İ. (2003). *İnsan ve değerleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Kuşaksız, N. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Üsküdar İlçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Kuşdil, M. E. ve Kağıçbaşı, Ç. (2000), Türk öğretmenlerinin değer yönelimleri ve schwartz değer kuramı, *Türk Psikoloji Dergisi*, 15 (45), 59 - 76.

Kutlu, Ö., Doğan, C. D. ve Karakaya, İ. (2017). *Öğrenci başarısının belirlenmesi: Performansa ve portfolyoya dayalı değerlendirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kwon, U., Sharon, B. E. ve Lueg, J. E. (2000), "Organizational values, work norms, and relational role behaviours: An empirical retail assessment". *Int. ReC. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(4), 401-416.

Lalek, M. (2007). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında örgütsel değerler (Sakarya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Lankau, M. J., Ward, A., Amason, A., NG, T., Sonnenfeld, J. A. ve Agle, B. R. (2007), "Examining, the impact of organizational value dissimilarity in top management teams". *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 11-35.

Langton, N. R., Stephen P. (2004). *Fundamentals of organizational behavior*. Third Canadian Edition.

Learned, E.P. ve Sproat, A.T., (2007). *Örgüt kuramı ve politikası*. (Çeviren: Şaylan, G.), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Leisrowitz, A.A., Kates, R. W. ve Parris, T. M. (2006), "Sustainability values, attitudes and behaviors: A review of multinational and global trends", *Annual Review of Environment and Resources*, 31, 413-444.

Lezotte, L. W. (1992). *Creating the total quality effective school*. Michigan: Effective School Products Ltd.

Lovat, T.J. ve Clement, N.D. (2008). The pedagogical imperative of values education. *Journal of beliefs ve values*, 29 (3), 273-285.

Lyons, S. T., Duxbury, L., Higgins, C. (2005). *An empirical assessment of generational differences in work-related values*. ASAC May 28-31. Toronto, Ontario.

Lyons, S.T., Higgins, C. ve Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969 -1002.

McCoy, P. (2011). *Urban youth culture: finding engagement in city school spaces by listening to youths' education values*. (Unpublished Doctoral Thesis), New York University, New York.

MEB. (1973). *1739 sayılı Milli eğitim temel kanunu*(Değişik: 16.6.1983 - 2842/1 md.)[http://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_11/08144011\\_Kanun.pdf](http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/08144011_Kanun.pdf)  
Erişim Tarihi:26.01.2019

MEB. (2007). *Planlı okul gelişim modeli*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.  
[www.ankara.meb.gov.tr/dosyaindir.asp?dosya=00639](http://www.ankara.meb.gov.tr/dosyaindir.asp?dosya=00639) Erişim Tarih: 10.02.2019

Memduhoğlu, H. B. (2008), “Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.

Memduhoğlu H. B. ve Karataş E. (2017). Öğretmenlere göre çalıştıkları okullar ne kadar etkili? *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 7 (2).

Milton, P. (2011). *Educational leadership and school culture: a study of the perceptions of effective leadership* (Yayımlanmamış doktora tezi). UMİ dissertation publishing, Imprint.

Mohiemang, I. L. (2008). *Effective schools and learners' achievement in botswana secondary schools: An education management perspective* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of South Africa.

Mowles, C. (2007). *The appeal to values in the management of international non-governmental organisations: Linking ethics and practice* Doctor of Management University Of Hertfordshire for the degree of.

Mowles, C. (2008). Values in international development organisations: Negotiating nonnegotiables. *Development in Practice*, 18(1), 5-16

Muijs, D. (2006). *New directions for school effectiveness research: Towards school effectiveness without schools*. *Journal of Educational Change*, 7(3), 141-160. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-006-0002-7>.

Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organisational behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.

Nakamuri, G.-Ichi (2000). Creating diverse values for stakeholders: a hypothetical approach to. *Strategic Change*, 9(1), 75.

Ogbonna, E. ve Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Orhan, M. (2011). “Etkili okul karakteristikleri çerçevesinde okul yöneticilerinin davranışsal özellikleri (Erzurum il örneği)” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Ozan, M. B. ve Özdemir, T. Y. (2010). Etkili okulların etkililiğinin sürdürülmesinde yönetici faktörü. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Ozankaya, O. (1996). *Toplumbilim*. İstanbul: Cem Yayınevi.

Öğülmüş, S. ve Özdemir, S. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1, 261-273, <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/776>. (07.05.2019).

Önal, G. (1998). *İşletme yönetimi ve organizasyonu*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Öncü, A. (1982). *Örgüt sosyolojisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Önler, D. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel değerler ile kurumsal imaj oluşturma arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Özabacı, N. (2004). Öğretmen adaylarının duygusal zekâ ve sosyal beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6–9 Temmuz. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

Özcan H. U. (2012). Birey- örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (29), 25–39.

Özdaş, F. (2013). *Ortaokullarda değerler eğitimi ve istenmeyen öğrenci davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimi Dergisi*, 4(4), 411-433.

Özdemir A., Aydın N. ve Vural R. A. (2009) Çevre eğitimi öz-yeterlik algısı üzerine bir ölçek geliştirme çalışması *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* 26

Özdemir, M. (2008). Makine örgütler. (Editör: Balcı, A.). *Örgüt mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür: Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Özensel, E. (2003), "Sosyolojik bir olgu olarak değer", *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 217-239.

Özevren, M. (2008). *İşletmelerde değer yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Özgen, H. (2009), "Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim" [www.sid.hacettepe.edu.tr/Belgeler/SAi490skstratejikyonetim.pdf](http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Belgeler/SAi490skstratejikyonetim.pdf), Erişim Tarihi: 21.03.2018.

Özgener, Ş. (2000). Değer yönetimi: İmalat sanayindeki Türk yöneticilerinin yükselen değerlerine ilişkin bir araştırma. *Muğla Üniversite SBE Dergisi*.

Öztürk, C. (2010). 21. Yüzyılın eşliğinde Türkiye’de öğretmen yetiştirme. (Editör: Oğuz, O., Oktay, A. ve Ayhan, H.). *21. Yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Öztürk M. Başaran, E., Metin K. ve Demirgüneş, K. (2003). *Değere dayalı yönetim ve entellektüel sermaye*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Padaki, V. (2000). Coming to grips with organisational values. *Development in Practice*. 10,3-4, 420-435.

Pang, N. (1996). School values and teachers' feelings: A lisrel model. *Journal of Educational Administration*, 5 (34), 64-83.

Reezigt, G.J. ve Creemers, B.P.M. (2005). "A comprehensive framework for effective school improvement", *School effectiveness and school improvement*, 16(4), 407-424.

Peker Ö. (1995). *Yönetimin geliştirilmesinin sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayını.

Pekince, D. (2010). *Değerlere dayalı sınıf yönetimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Pelin, S. Ş. (1994), “Etik açısından tıpta estetik sorunları”, *Ankara Tıp Mecmuası*, 47, 65-74.

Pulat İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Purkey, S.C. ve Smith, M.S. (1983). “Effective schools: A review”, *The elementary school journal*, 83(4), 426-452

Ryan, K. (1993). "Mining the values in the curriculum" *Educational leadership*, 51(3), 16-18. <http://content.ebscohost.com> Erişim Tarihi: 18.01.2019.

Reynolds, D., Teddlie, C., Creemers, B., Scheerens, J. ve Townsend, T. (2014). An introduction to school effectiveness research. *The international handbook of school effectiveness research*, 3-25.

Robbins, S.P. (2003). *Essentials of organisational behaviour* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2012) *Management* (Eleventh edition). Pearson Education.

Robbins, Stephen ve Judge, T. (2013). *Organisational behaviour. (Örgütsel davranış)*. (Editör: İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.

RODP, K. H. (2005), "Evaluating organizational values", *Organizational Development Journal*, 23 (4), 32-44.

Rokeach, M. (1969). The role of values in public opinion research. *The Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.

Rokeach, M. (1979). From Individual to Institutional Values: With special reference to the values of science. (Edt: M. Rokeach). *Understanding Human Values*. 47-70. New York: The Free Press.

Ruehlen, L. (2003). *An investigation into middle school values, masters of arts in leadership and training*. Royal Roads University.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003), *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Sağnak, M. (2003). *İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin alguları ile kişisel değerleri arasındaki Uyum düzeyleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Sağnak, M. (2005), "Örgüt ve yönetimde değerlerin önemi", *Milli Eğitim: Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33,166 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-sagnak.htm>. Erişim Tarihi: 14.11.2018.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sam, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Sammons, P., Hillman, J. ve Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools (London, Institute of Education). *Sammons Key Characteristics of Effective Schools*.

Sammons, P., Hillman, J., ve Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. *University of London*.

Sammons, P. ve Bakkum, L. (2011) Effective schools, equity and teacher effectiveness: A review to the literature. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15(3).

Saraç, G. ve Kılıçgil, E. (2004). “Farklı ülkelerin üniversite bayan ve erkek takım voleybolcularının sosyal değer anlayışları”. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 81-89.

Sargut, A. S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Sayın, S. D. ve Arslan, H. (2018). Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Performans Öz Değerlendirme Sonuçlarının Okul Kademesi ve Mezuniyet Değişkeni Açısından İncelenmesi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16.

Scheerens, J. (2000). Improving school effectiveness. Fundamentals of educational planning, *UNESCO International Institute for Educational Planning*. 1-137.

Scheerens, J. (2000). *School effectiveness in developed and developing countries; a review of the research evidence*. -.

Scheerens, J. ve Creemers, B.P.M. (1989) Conceptualizing School Effectiveness. *International Journal Of Educational Research*, 13(7), 691-706.

Scheerens, J. ve Creemers, B. P. M. (1996). School effectiveness in the Netherlands: The modest influence of a research programme. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(2), 181-195.

Scheerens, J., Bosker, R. J. ve Creemers, B. P. M. (2001). Time for self-criticism: on the viability of school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(1), 131-157

Schlechty, P.C. (2005). *Okulu yeniden kurmak* (Çeviri: Özden, Y.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, St., Harris, M. ve Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.

Scott, E.D. (2000), "Moral values fit: Do applicants really care?", *Teaching Business Ethics*, 4, 405-435.

Senemoğlu, N. (2010). *Gelişim, öğrenme ve öğretim: Kuramdan uygulamaya*. Ankara: PegemA Yayınları.

Sevimli, D. (2013) Spor organizasyonlarında yönetim ve uygulama teorileri. (Eds: J. B., Quartermann, J. Thibault, L.) *Contemporary Sport Management*. (Çeviri Editörleri: Doğu, G., Sevimli, D ve Durusoy, E.A.), *Çağdaş spor yönetimi* (313-334). Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Sevinç, M. (2006). Evrensel ve yerel değerlerin eğitime yansımaları. (Editör: Mehmedoğlu, Y. ve Mehmedoğlu, A.U.). *Küreselleşme ahlak ve değerler*. İstanbul: Litera Yayıncılık.

Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Shapiro, J. P. (2006). Ethical decision making in turbulent times: bridging theory with practice to prepare authentic educational leaders. *Values And Ethics In Educational Administration*, 4(2).

Simon, H.A. (1987). Making management decisions. *Academy of Management Executive*, 57-64.

Slavin, R.E. (2013). *Educational psychology theory and practise*. Johns Hopkins University: Pearson Education.

Smith, H.W. (2007), *Roller, değerler, misyon*. (Çeviri: S. Şenel). İstanbul: Arıtan Yayınları.

Stewart C., Martin K. ve Tyrone P. C. (2005). *Managing and organisation*. SAGE Publication.

Strike, K. A. (1993). *Against values: Reflections on moral language and moral education*. *EducationPolicyAnalysisArchives*, 1(13) <http://epaa.asu.edu/epaa/v11n37/>. Erişim Tarihi: 12.09.2017.

Stringfield, S., Herman, R. (1996). Assessment of the state of school effectiveness research in the United States of America. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(2), 159-180.

Sullivan, W., Sullivan, R. ve Buffton B. (2002), “Aligning individual and organisational values to support change”, *Journal of Change Management*, 2(3), 247-254.

Summak, M. S. ve Özgan, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288.

Şahbudak, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri: türk spor örgütü örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Şahin, M. (2011). *“Etkili okul ve aile ilişkisine dair öğretmen alguları (İstanbul ili Anadolu Yakası örneği)”* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şenel, T. (2015). *İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 79-94.

Şişman, M. (1996). *Etkili okul yönetimi, ilkokullarda bir araştırma*. (Yayımlanmamış araştırma raporu). Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Eskişehir

Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Örgütsel semboller ve eğitimde sembolik liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 96-117.

Şişman, M. ve Turan, S. (2019). Eğitim ve okul yönetimi. (Editör: Özden, Y.) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Tarhan, S. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşdan, M. (2008). *Türkiye’deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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.

Taşdan, M., Erdem, M. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 92-113

Tatar, M. (2004). “Etkili öğretmen”. <http://ef.dergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt>. Erişim Tarihi: 25.01.2018

Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

TDK, (2018). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, <http://www.tdk.gov.tr>.

Teddlie, C.; Kirby, P.C. ve Stringfield, S.(1989). “Effective versus ineffective schools: Observable differences in the classroom”, *American Journal of Education*, 97(3), 221-236.

Tekbıyık, A. (2014). *İlişkisel araştırma yöntemi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Terzi, A.R. (2002). Sınıf yönetimi açısından etkili öğretmen davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.

Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Tokat, B. ve Aşkun, İ.C. (2017). *İşletmelerde yönetim ve örgüt: İşletmelerde örgüt yapısı ve yönetimi*. İstanbul: Ekin Basım Yayın.

Tolmats, E. (2004), *Relationships between organizational culture and individual values of the russian-speaking members of organizations in estonia, latvia and lithuania* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Tartu, Estonia.

Toprak, M. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin görüşleri (Adıyaman ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Töremen, F. ve Akdemir, D. A. (2007), “Eğitim örgütlerinin kişiliğine uygun paradigma: Değerlerle yönetim” *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2(4), 352-366.

Tuncel, H. (2013). *“Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüştürücü liderlik rolü”* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227–259.

Türker, Y. (2010). *İlköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

Uçar, G. (2005), “Yöneticilerde değer yargıları”, *Akademik Bakış Dergisi*, 9, 178-196.

Uğurlu C. T., ve Demir A. (2016). Etkili okullar için kim ne yapmalı? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*

Ulusoy, K. ve Dilmaç, B. (2015). *Değerler eğitimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Ulusoy, K. ve Arslan, A. (2016). Değerli bir kavram olarak değer ve değerler eğitimi. (Editör: Turan, R. ve Ulusoy, K.). *Farklı yönleriyle değerler eğitimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Uyguç, N. (2003), Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1), 93-103.

Ungoed-Thomas, J. (1996). Vision, Values an Virtues, J. Mark Halstead and Monica J. Taylor (Ed.). *Values in education and education in values*. London: The Falmer Press, 143-154.

Ülken, H. Z. (2014). *Eğitim felsefesi*. İstanbul: Doğu Batı Yayınları

Ülgen H. ve Mirze S.K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Valesky, T. C. (1993). Total quality management as a philosophical and organizational framework to achieve outcomes-based education and effective schools. *Paper presented at the Annual Meeting of the MidSouth Educational Research Association*. 9-12 November. New Orleans.

Vandegriff, St. R. (2012). *A values comparison of incoming liberty university freshmen* (Doctor of Education). A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree. Liberty University.

Veugelers, W. (2000). Different ways of teaching values. *Educational Review*, 52 (1), 37–46.

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(13),217– 230.

Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.

Yalmanlı, S. (2009). *Öğretmen adaylarının değer yönelimlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Yanık, H. (2008). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin etkili okul algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, İ. (2015) *Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu ve okul etkililiği açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Yıldırım, İ., Akan, D. ve Yalçın, S. (2017). “Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ve okul etkililiği algıları arasındaki ilişki”. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 69-81.

Yıldırım, K. (2014). Mekanik-Organik örgütsel yapı değişkenleri perspektifiyle 6528 sayılı kanunun okulların örgütsel yapısında yaratabileceği değişimin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 359-391.

Yılmaz, A. (2006). *İlköğretim okullarında etkililik sağlanması için öğretmenlerin ailelerinden beklentileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yılmaz, K. (2007). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 639–664.

Yılmaz, K. (2018). *Eğitim yönetiminde değerler*. İstanbul: PegemA Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2007). Sınıf öğretmeni yetiştirmede teknoloji eğitimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1).

Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Düzce ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Yiğit, B. ve Bayrakdar, M. (2006). *Okul çevre ilişkileri*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-19

Yüksel, S. (2004). *Örtük program: Eğitimde saklı uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Zigarelli, M. A. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools. *Journal of Educational Research*, 90(2), 103-111

Zhang, Y., Dolan S. L. ve Zhou Y. (2009). Management by values a theoretical proposal for strategic human resource management in china. *Chinese Management Studies*, 3(4), 272-294.

Walberg, H. J. (2004). International perspectives on families, schools, and communities: Educational implications for family–school–community partnerships. *Educational Research*, 41, 3–9.

Wiener, Y. (1988). “Forms of value systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance”. *Academy of Management Review*, 13(4), 534–545.



## Ekler

### Ek – 1: Uygulama İzin Yazıları



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 48178250-300-E.27414  
Konu : Araştırma İzni (Fatih Hayati BEŞİR)

18/05/2017

#### EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26/04/2017 tarihli ve 71052239-300-E.22613 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatih Hayati BEŞİR'in "Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı tezi kapsamında araştırma yapma isteği ile ilgili Konya Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 15.05.2017 tarih ve E.6886188 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**

Prof.Dr. Tahir YÜKSEK  
Rektör Yardımcısı

Ek: Resmi Yazı ve Ekleri (5 Sayfa)

**Ek – 2:**

**ÖLÇEK İZNI**

**IY** isa yıldırım <isayildirim@outlook.com>  
1.04.2017 Cmt 23:19

Sayın Fatih Hayati BEŞİR,

Türkçeye uyarlamış olduğum Okul Etkililiği Ölçeğini kaynak gösterme koşuluyla yüksek lisans tezinizde bilimsel amaçlı olarak kullanabilirsiniz. Çalışmanızda kolaylıklar diliyorum.

Dr. İsa YILDIRIM

**fatih hayati beşir**  
1.04.2017 Cmt 10:54  
isayildirim@outlook.com

Değerli Hocam

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında tez aşamasında yüksek lisans öğrencisiyim. Sizin Türkçeye uyarlayarak geçerlilik ve güvenilirliğini tespit ettiğiniz “OKUL ETKİLİLİĞİ ÖLÇEĞİ” ni izninizle kullanmak istiyorum. İlginiz ve anlayışınız için teşekkür ederim. Saygılarımla...

Fatih Hayati BEŞİR

**ÖLÇEK İZNI**

**KY** Kürşad Yılmaz <kursadyilmaz@gmail.com>  
1.04.2017 Cmt 16:24

DY Ölçeği Yönetici Formu+.doc  
189 KB

DY Ölçeği Öğretmen Formu+...  
188 KB

2 ek (377 KB) Tümünü indir Tümünü OneDrive'a kaydet

İyi çalışmalar

kürşad

**fatih hayati beşir**  
1.04.2017 Cmt 10:57  
kursad.yilmaz@dpu.edu.tr

Değerli Hocam

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanında tez aşamasında yüksek lisans öğrencisiyim. Sizin hazırlayıp geçerlilik ve güvenilirliğini tespit ettiğiniz “ÖRGÜTSEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ” ni izninizle kullanmak istiyorum. İlginiz ve anlayışınız için teşekkür ederim. Saygılarımla...

Fatih Hayati BEŞİR



T. C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

### Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Fatih Hayati BEŞİR	İmza	
Doğum Yeri:	Sarayönü		
Doğum Tarihi:	24.04.1975		
Medeni Durumu:	Evli – 2 Çocuk		

### Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Yer	Yıl
İlkokul	Ali İhsan Dayıoğlugil İlkokulu	Konya	1982-1987
Ortaokul	Meram Ortaokulu	Konya	1987-1990
Lise	Meram Gazi Lisesi	Konya	1990-1993
Lisans	Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Matematik Öğretmenliği	Konya	1995-2000
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Konya	2013 - .....
Beceriler:	Office Programları		
İlgi Alanları:	Matematik Eğitimi, Eğitim Bilimleri ve Programları		
İş Deneyimi:	18 Yıllık Öğretmen		
Tel:	0 533 5455770		
Adres:	Doğuş Mah. Cemil Çicek Cad. No: 9/4 Karatay/KONYA		