

Okul Müdürlerinin Değer Merkezli Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi

Yılmaz ARARAT¹

Teoman Mete TEKİN²

Murat YILMAZ³

Eyyüp KAV⁴

DOI: 10.5281/zenodo.8322124

Öz

Araştırmada okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin görüşlerine göre tespit belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada nicel bir yöntem olan tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemi 2022 yılı Kasım ayında Malatya ilinde bulunan liselerde görev yapmakta olan 375 öğretmendir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Karasu (2014) tarafından geliştirilen “Değer Merkezli Liderlik Ölçeği (DMLÖ)” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 24.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarına öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, kıdem, branş ve öğrenim düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılaşma bulunduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin etik değerlere uygun davranmalarına, kurumsal değerlere önem vermelerine yönelik görüşlerinin yoğunlaştığı görülürken, erkek öğretmenler okul müdürlerinin değerlerle etkilemelerine, mesleki değerlere önem vermelerine kişisel değerlere sahip olmalarına yoğunlaşmışlardır. Araştırmada ayrıca yaş düzeyinin artması değer merkezli liderlik davranışlarına olan özenin azalmasına sebep olabildiği, kıdem düzeyinin artması ile birlikte öğretmenlerin de değer merkezli okul müdürü davranışlara yönelik tutumlarının farklılaştığı, meslek dersi ve lisans mezunu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını daha yoğun hissettiği sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Müdürü, Değer, Değer Merkezli Liderlik Davranışı

¹ Bostanbaşı İlkokulu, Yeşilyurt / Malatya, yilmazararat.45@gmail.com.

² Gevher Nesibe MTAL, Yeşilyurt / Malatya, tmtekin@hotmail.com.

³ Selahaddin Eyyubi Anadolu İmam Hatip Lisesi, Yeşilyurt / Malatya, mycylmz44@gmail.com.

⁴ Tahsin Başdemir Ortaokulu, Kale / Malatya, eyup44_1980@hotmail.com.

Investigation of School Principals' Levels of Demonstrating Value-Centered Leadership Behaviors

Abstract

In the study, it was aimed to determine the level of school principals' value-centered leadership behaviors according to the opinions of teachers. The survey model, which is a quantitative method, was used in the research. The sample of the research is 375 teachers working in high schools in Malatya in November 2022. "Value-Centered Leadership Scale (DMLÖ)" developed by Karasu (2014) was used as a data collection tool in the research. The data obtained from the research were analyzed with the SPSS 24.0 program.

In the study, it was determined that according to the opinions of the teachers, there was a statistical difference in the value-centered leadership behaviors of the school principals according to the teachers' gender, marital status, age, school type, seniority, branch and education level. While it is seen that the opinions of female teachers about the school principals behaving in accordance with ethical values and giving importance to institutional values intensified, male teachers focused on influencing school principals with values, giving importance to professional values and having personal values. In the study, it was also concluded that the increase in age may cause a decrease in the attention to value-centered leadership behaviors, the attitudes of teachers towards value-centered school principal behaviors differ with the increase in seniority level, and vocational course and undergraduate teachers feel the value-centered leadership behaviors of school principals more intensely.

Keywords: Teacher, School Principal, Value, Value-Centered Leadership Behavior

Giriş

Değer kavramı, bir şeyin önemini, değerini, bir şeyin parayla ölçülebilen değerini, değerini, fiyatını, üstün niteliğini, liyakatini, kıymetini, üstün ve yararlı yönünü belirlemeye yarayan soyut bir ölçüdür (TDK, 2022). Değerler, bir toplumsal grubun veya toplumun varlığını, birliğini, işleyişini ve devamlılığını sağlanarak bu devamlılığın sürdürülebilir olması için üyelerce gerekliliği ve doğruluğu konusunda kanaat oluşturan; paylaşılan duygu, düşünce ve düşünceleri yansıtan evrensel ahlak ve inançları ifade etmektedir (Kızılcıkel ve Erjem, 1994).

Bir eğitim kurumunun genel amaçlarına bakıldığında dürüstlük, adalet, güvenilirlik gibi pek çok değeri bünyesinde barındırmaktadır. Eğitim kurumları bu değer ve davranışların öğrenilmesine rehberlik etmektedir. Okullar değer yaratan ve sürdüren kurumlardır. Özellikle günümüzde ortaya çıkan yaklaşımla eğitim kurumlarının yönetimi tamamen kurumsal mevzuata dayandırılmakta ve bunun sonucunda insan unsuru geri plana itilmektedir. Son yıllarda örgütlerde değerlerin önemini vurgulayan yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Okul yönetiminde değer temelli özellikler ve davranışlar dikkate alınmalıdır. Müdürlerin birçok sorumluluğu vardır. Okul müdürlerinden bu sorumluluğu yerine getirmek için sorumlu davranışları beklenmektedir. Okul öğrencileri ve öğretmenleri kendi özelliklerine göre hareket etmelidir. Değerlerden uzaklaşarak modernleşmeye başlayan günümüz dünyasında okulların

öğrencileri sadece akademik başarı için değil, toplumsal değerler için de yetiştirmesi gerekmektedir (Akbaş, 2008).

Yönetme işlemi, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda yöneltmek, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını sağlamak için örgüt içerisindeki kaynakları doğru bir biçimde kullanma işlemidir (Bursalıoğlu, 1994). Çalışanların değer profilini bilmek, uygun organizasyon tekniklerini kullanmak için çok önemlidir. Örneğin, bir kuruluşun üyelerinin değer sistemini anlamak, etkili bir teşvik sistemi oluşturmak için esastır. Grup davranışı, iletişim biçimleri, etkili liderlik ve kararlar alma benzeri örgüt yönetimi ile ilgili süreçlerin değerlerden etkilenmekte olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Değer farklılıkları, yönetici ve işgörenler arasında yaşanabilecek çatışmaların en belirgin sebepleri arasında olabilmektedir. Çalışanların zaman zaman zorluklar yaşamasının gözden kaçan bir nedeni, bazı durumlarda çalışanın değer sisteminin kuruluşun değer sistemiyle uyuşmamasıdır (Turgut, 1998).

Toplumsal değerleri bünyesinde barındıran ve bu doğrultuda hizmet veren yöneticilerin rolü önemlidir. Sosyo-kültürel değerler çerçevesinde hareket etmekte olan yöneticiler okul lideri olabilir. 2000'li yıllara kadar yönetim ve liderlik araştırmalarında değerle yönetim ve değerle liderlik etmenin ihmal edildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinde bulunması amaçlanan değerlerle ilgili literatürde etik liderlik, değer temelli, etik ve dönüşümcü liderlik tanımlarına rastlanmaktadır (Yalçınkaya Akyüz, 2002). Okul yöneticisinin ortaya koymuş olduğu liderlik davranışları, eğitimin tüm paydaşları tarafından hissedilebilmekte ve okulun amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda etkili bir unsurdur. Okul müdürünün değer merkezli liderlik tutumu, öğrencilerin amaçlanan değerleri kazanımlarında da etkili olmaktadır. Çalışmada okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin görüşlerine göre tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Lider ve Liderlik

Bireyler toplumsal yapı bir takım görevleri ve sorumlulukları aralarında paylaşmaktadırlar. Bireyler, kendi içinde oluşturdukları gruplar arasında amaçlarıyla çelişmeden amaçlarına ulaşabilecekleri bir ortam isterler. Ancak tüm bu çabaların normal gelişimi, bu kişilerin belirli ilkelere göre işbirliği içinde hareket etmelerini gerektirir. Bu durumun olağan bir neticesi olarak, bu topluluklardaki insanların başkalarını ikna edebilmeleri ve onları belirli hedeflere yönlendirebilmeleri gerekmektedir. Bütün insanlar, her tarihsel dönemde sosyal varlıklar oldukları için bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Tezel, 2006).

Arkadaş çevrelerinde veya kuruluşlarda gücü elinde tutan insanlar lider olma eğilimindedir. Liderler, bireysel eylemler ve inançlar üzerinde en büyük toplumsal etkiye sahip olanlardır. Farklı bir anlatımla, gücü en yüksek olandır. Lider, ekip üyelerini seferber edebilen, emirler verebilen ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlayabilen kişidir. Bu kişi, ekibin hedeflerine ulaşmaya çalışır ve bunu farklı güç türleri (ceza, ödül, yetki vb.) kullanarak yapmaktadır. Her grubun bir lideri vardır ve bazen birden fazla olabilmektedir (Cemaloğlu, 2007).

Liderlerin grup üyelerini etkileyerek belirli hedeflere ulaşma sürecine "liderlik" denir. Liderlik ikna sürecini içermektedir. Bu sürecin gerçekleşmesi için iyi iletişim kurmak,

gereksinimleri dikkatli bir şekilde gözetmek, gücü doğru kullanmak, ekibi motive etmek ve desteklemek, ekipte güveni sağlamak ve coşkuyu sürdürmek gerekmektedir (Sakallı, 2001). Tartışmalı olarak, demokratik hareketler, katılımcı yönetim tarzları, artan bilimsel gelişme hızı ve iletişim araçlarının gelişimi yaygınlığının artmasına sebep olmuş ve liderliğe olan ihtiyacı azaltmıştır. Bununla birlikte, iş insan çabalarını birleştirmeye ve koordine etmeye geldiğinde, her zaman bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm kuruluşların hayatta kalmak için liderliğe ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçların nedenleri aşağıdaki gibidir (Zel, 2001):

- Bütün çalışmalar ayrıntılı bir şekilde düzenlemeleri gerekmektedir,
- Örgütlerin çevreleri ile devamlı iletişim halinde olmaları, değişen çevre koşulları zamanla organizasyon yapılarını yetersiz hale getirmektedir,
- Organizasyonlar sürekli bir büyüme dinamiği içindedir,
- Örgütlerdeki insanların yapısı, çeşitli tatmin edici olmayan davranışların varlığını ortaya koymaktadır. Tüm bu faktörler liderliği bir gereklilik haline getirmektedir.

Liderlik tanımına baktığımızda üzerinde durulması gereken ilk şey “etki”dir. Başkalarını etkileyen kişi liderdir. Başkalarından etkilenmeyen bir kişi lider olarak kabul edilmemektedir. İkinci özellik ise “üretebilme” yani yönetimde iyi olabilme yeteneğidir. İnsanları yönetmeyi bilmeyen lider olamamaktadır. Diğer bir konu ise iknadır. Başkalarını farklı yollarla (sözlü, yazılı vb.) ikna edemeyen kişi lider olamamaktadır. Ayrıca grubun veya toplumun, liderin ortaya çıktığı bir amacı olmalıdır (Göksu, 2000).

Liderlik, geleceğe bakmayı, kuruluşun geleceği için güvenilir vizyonlar belirlemeyi ve bunlar ulaşma amacıyla bireyleri harekete geçirmeyi içermektedir. Liderlik kavramlarının tanımlarındaki çeşitlilik, araştırmacıların liderliğin farklı yönlerini dikkate almasından dolayıdır. Liderlik, kişilik özelliğinden kaynaklanabileceği gibi, bireyin bulunduğu iş pozisyonu ile de ilgili olabilmektedir (Tezel, 2006).

Eğitimde Liderlik

Örgütsel ortamlardaki etkileşimleri kavramsallaştıran üç parametre (a) lider ve üye davranışına açıklık, (b) ekip üyesinin iş verimliliği ve sosyal ihtiyaçlardan memnuniyeti ve (c) lider ve üyenin liderlik davranışı sergilemesi (Bursalıoğlu 2002) olarak ifade edilmektedir. Bu açılardan, liderliği örgütsel bağlamdan ayrı ele almak yaygın ama yanlış yönlendirilmiş bir eğilimdir. Çünkü liderliğin nitelikleri toplumun ve örgütlerin doğası tarafından şekillenmektedir. Eğitim liderliği, güç ve bürokrasiden ayrı değildir. Özellikle eğitim alanında bu tür bir güç ve ortam oldukça karmaşık unsurlar içermektedir. Eğitim liderleri, resmi ve resmi olmayan organizasyonlar ve liderler kullanarak konumlarını güçlendirebilirler. Okul yöneticileri, bir lider profiline girmek ve girildiğinde orada kalmak için öğretmen-öğrenci gruplarından ve liderlerden faydalanabilir. Örgütsel bir ortamda liderliği teşvik eden faktörlerden biri hiyerarşidir. Bu faktör aynı zamanda hiyerarşik roller ve statü kazanma ve bunlardan yararlanma olasılığını artırır; böylece liderin gurup içerisinde ve gurup dışında etkinliği artmış olmaktadır. Buna karşılık hiyerarşi liderliği zorlaştıran bir unsurdur. Bir

yönetici hem lider hem de ast olacaksa, her iki tarafın çıkarlarını bütünleştirmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticileri geleneksel olarak okulda otoriteyi temsil eden kişiler olarak görülmüştür. Modern tartışmalarda müdürler, yöneticileri değil, liderleri eğiten ve yetiştiren konumdadır. Okul yöneticilerinin liderliği, etkili okulların diğer boyutlarının ve özelliklerinin temel belirleyicisi olmaktadır (Şişman, 2002).

Liderlik, bir grubun, grup tarafından seçilen bir kişiye bahsettiği bir niteliktir. Ancak atanan üstler (müdürler) takım için değil, üstleri için çalışmalıdır. Bu bağlamda, üstünlük ve liderlik çelişkilidir ve birleştirilmesi zordur. Liderin temel görevleri, örgütün amaçlarını belirlemek, örgüte bu hedeflere ulaşacak yapıyı ve atmosferi (yaratıcı nitelikler) kazandırmak, örgütün bu yönde yaşamasını sağlayarak ve örgüt içinde yaşanabilecek çatışmaların çözülmesidir (tamamlayıcı nitelikler). Bu sorumluluklardan birini yerine getirmeyen lider, ekibin gözünde sorumsuz ve başarısızdır (Bursalıoğlu, 2002).

Ayrıca okul yöneticileri liderlerden üstündür. Üstünlük imajından liderlik imajına geçmek zor olsa da, birkaç yolla başarılabilir. Birincisi, örgütün değer ve ideallerinin benimsenmesi ve bunları davranışa çevirebilmek için eğitmektir. Kişisel değer, işbirliğinin önemi, okul etkililiği, öğrenci gelişimi gibi idealler, okul yöneticilerinin liderlik sorumluluklarından bazılarını belirlemektedir. İkincisi, okul kendini örgüte adayabilmeli ve üyelerinin ihtiyaçları ile okulun hedeflerini dengeleyebilecek bir yönetici olmalıdır. Üçüncüsü, okulda uyumlu bir kişilerarası ilişki ve çalışma ortamı yaratmaktır. Liderlik kolektif bir eylemdir, oysa bir ofis olarak güçlü yönler yalnızca bireysel hak ve sorumlulukları kapsar. Bu nedenle okul yöneticisi amir yerine okul içerisindeki diğer işgörenler ile birlikte olması onun örgüt tarafından kabul edilirliliğini arttırabilecektir (Bursalıoğlu, 2002).

Daha yakın zamanlarda, 1980'lerden bu yana okul, eğitim, program, öğretim lideri ifadeleri eğitim yöneticisi, okul yöneticisi veya okul müdürü yerine tercih edilmeye başlanmıştır. Çünkü okul müdürlerinden, yöneticiden çok, özellikle program yönetimi ve öğretim süreçlerinde liderlik davranışı sergilemeleri, öğrencilerin öğretmeni ve sınıf öğretmeni rolünü üstlenmeleri amaçlanmaktadır (Şişman 2002). Gerçek liderlik, sorunlarla yüzleşmekten ve bunları kuruluşun iyiliğine kanalize etmekten gelmektedir. Gerçekten liderlik etme şansı, liderliğe götüren durumlara girmek için yasa ve düzenin bıraktığı boşluklardan yararlanmayı gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, üyelerine ve örgütüne yönelik olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Değerler ve semboller, okul yaşamı ve okulla ilgili süreçlerde etkin bir rolü bulunmaktadır. Okulun eylem ve faaliyetlerini yönlendirirler. İnsanlar sahip oldukları değerlere göre seçimler yapar ve hareket etmektedirler. Okul yöneticileri, okulla ilişkilendirilen temel değerleri temsil eden rol model olmalıdır. Araştırmalar yöneticilerin liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturma, sürdürme ve değiştirmede önemli belirleyiciler olduğunu göstermektedir (Şişman, 2002).

Değer Merkezli Liderlik

Bu şekildeki lider davranışları, çalışanların değerlerine yöneliktir. Etkililiklerini ve uyumlarını artırır ve liderlerin görevlerine katkılarını kendilerinininkinden daha değerli kılmaktadır. Davranışlar, işgörenlerin daha iyi yaşam koşullarını kazanmaları için bir vizyon veya amaç, vizyona tutkulu bir bağlılık ve değerleri vurgulayan sembolik eylemleri içermektedir. Değer odaklı bir liderin değerleri mevcut duruma uygun olmadığında, değer odaklı liderlik ekibi içinde kafa karışıklığı yaratmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Liderin sahip olduğu ve davranışlarında sergilediği değerler bütünü, izleyenlerin benimsediği değerleri karşılıklı olarak desteklemesi önemlidir. Değerler yönetimi stratejik bir liderlik aracıdır. Değerler, organizasyonun her seviyesindeki çalışanlara sorunları konusunda sorumlu davranışları için rehberlik edecek bir pusula görevi görür. Dolayısıyla değerler, bir kuruluşa belirsizlik zamanlarında stratejik yön sağlamanın bir yoludur. Liderlik, yasanın gücü olmadan başkalarını etkileyebilme kabiliyetidir. Değer merkezli liderlik ise liderin takipçileri etkilemek için değerleri kullanmasıdır. Değer merkezli liderlik, izleyenleri içsel bir güçle etkilemeye dayanmaktadır. Değer merkezli liderlik uygulaması, örgüt içinde birliği sağlamak, üyeleri bütünleştirmek, örgütü vizyonla güçlendirmek, güven sağlamak, hesap verebilir kılmak ve paydaş olmalarını sağlamakla çalışmaktadır (Baloğlu, 2012).

Değer merkezli liderlik davranışlarının odağında, liderin örgüt üyelerini bir değer veya değerler dizisi ile etkilemesidir. Liderler onlara değerler aşıladığında örgütler kurumsallaşmaktadır. Bir liderin temel işlevi, değerleri tanımlamak ve insanların onlar hakkında ne hissettiklerinin farkına varmalarını sağlamaktır. Liderlik, değerleri yorumlayabilmeyi, etkileyebilmeyi ve bunları örgütsel amaçlar için kullanabilmeyi içermektedir (Baloğlu, 2012). Değerlerin birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibidir (Baloğlu, 2012);

- Örgüt içerisinde alınan kararlarda ve bu kararların uygulanmasına kılavuz olmak,
- Zor zamanlarda istikrarlı olmak,
- İnsanları birbirine çekmek,
- Üyeleri bir arada tutmak,
- Ekip kimliğini oluşturmak,
- Bireysel veya örgütün tamamının çalışmalarını analiz etmek için bir ölçüm aracı olarak kullanılabilir.

İnsanları ortak hedeflere yönlendiren ve onları bir araya getiren değerlerdir. Değerler yönetimi ayrı bir yönetim modeli olarak benimsenmekte ve değerler yönetimi anlayışını üç ana aşamaya ayrılmaktadır. Bu aşamalar (Connor, 1998):

1. Kurumun hedef ve amaçlarının belirlenmesi,
2. Belirlenen amaç ve hedeflerin açıklanması ve bilinirliğinin sağlanması,
3. Örgütün işleyişinin değer merkezli tutumla şekillendirilmesi.

Yukarıdaki aşamalarda görüldüğü gibi bu yönetim tarzının temeli, yönetimde değerlerin davranışa dönüşmesidir. Değer yönetimi sürecindeki üç ana değer; etik olmak, hesap verebilir olmak ve örgütte gelişim sağlayabilmektir. Değer merkezli liderlik, liderin takipçilerini etkilemek için değerleri kullanmasına odaklanmaktadır (O'Connor, 1998). Değer merkezli liderler, takipçilerini sevgi, saygı, dostluk, güven, işbirliği, adalet, hoşgörü ve saygı gibi değerlerle etkilemektedirler. Bireylerin toplumda değerleri olduğu gibi okulların da değerleri vardır. Bir yöneticinin değer sistemi, örgütünün değer sistemi ile uyumlu olmalıdır. Böylece örgütteki değerler sistemini karşılamaları sağlanacaktır (Bursalıoğlu, 2013).

Değerler, organizasyona katılımı sağlamak için önerilen amaçlarına erişmeden en etkin unsurlardan biri olmaktadır. Yöneticinin görevi, okulu değerlere göre geliştirmektir. Bir yönetici, etkisi altındaki bir birimi yönetirken, birimin değerini göz önünde bulundurmalıdır. Değerler açısından yönetim, çalışanları ortak değerler etrafında toplar ve onların etrafında hareket etmelerini sağlar. Okul liderliği okul etkililiğini ve okul gelişimini teşvik etmede en önemli faktördür (Turan ve Aktan, 2008).

Okul yapıları, pozitivist paradigmalardan ve kahramanca liderlik tarzlarından hızla uzaklaşıyor ve okul ekipleri arasında değer odaklı liderliğin paylaşımını vurgulayan daha işbirlikçi, merkezi olmayan yapılara doğru ilerlemektedir. Bu durum değer temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik uygulamalarını ortak bir müdür davranışı temelinde bir araya getirmektedir (Baloğlu, 2012). Eğitimin toplumsal işlevlerinden biri de bireylere dil öğretmek, davranışlar ve paylaşılan değerler kazandırmak ve onları içinde yaşadıkları toplumla bütünleştirmektir (Adem, 2008).

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada nicel bir yöntem olan tarama modeli tercih edilmiştir. Bu model, mevcut olan bir durumun, bir evren ve örneklem yardımı ile betimlemesini sağlamaktadır (Karasar, 2011).

Evren ve Örneklem

Araştırma, 2022 yılı Kasım ayında Malatya ilinde bulunan liselerde çalışmakta olan öğretmenlerdir. Araştırmanın örnekleme ise evren içerisinde basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 375 öğretmendir (Tablo 1).

Tablo 1. Örneklem Gurubunun Demografik Değerleri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	219	58,4
	Kadın	156	41,6

Medeni Durum	Evli	264	70,4
	Bekar	111	29,6
Yaş	20-30 yaş	23	6,1
	31-40 yaş	150	40,0
	41-50 yaş	133	35,5
	51 yaş ve üzeri	69	18,4
Çalışılan Okul Türü	Meslek Lisesi	40	10,7
	Fen Lisesi	15	4,0
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	4,5
	Anadolu Lisesi	303	80,8
Kıdem	1-5 yıl	23	6,1
	6-10 yıl	150	40,0
	11-15 yıl	133	35,5
	16-20 yıl	69	18,4
Branş	Sözel dersler	179	47,7
	Sayısal dersler	172	45,9
	Meslek dersleri	24	6,4
Öğrenim Düzeyi	Lisans	361	96,3
	Lisansüstü	14	3,7
	Toplam	375	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,4'ü erkek, %41,6'sı kadındır. %70,4'ü evli, %29,6'sı bekindir. %6,1'i 20-30 yaş aralığında, %40'ı 31-40 yaş aralığında, %35,5'i 41-50 yaş aralığında, %18,4'ü 51 yaş ve üzeridir. %10,7'si meslek lisesinde, %4'ü fen lisesinde, %4,5'i sosyal bilimler lisesinde, %80,8'i Anadolu lisesinde çalışmaktadır. Öğretmenlerin kıdemleri %6,1 1-5 yıl aralığında, %40'ı 6-10 yıl aralığında, %35,5'i 11-15 yıl aralığında, %18,4'ü 16-20 yıl aralığındadır. Öğretmenlerin branşları %47,7 sözel dersler, %45,9 sayısal dersler, %6,4 mesleki dersler şeklindedir. Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri %96,3 lisans, %3,7 lisansüstü şeklindedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada Karasu (2014) tarafından geliştirilen “Değer Merkezli Liderlik Ölçeği (DMLÖ)” kullanılmıştır. Araştırmamızda öğretmenlerin kişisel özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla sorulmuş sorularda da Karasu’nun (2014) çalışmasından yararlanılmıştır. 5’li likert tipinde olan ölçek 33 madde 5 alt boyuttan oluşmaktadır. ölçeğin iç tutarlılık katsayıları; Değerlerle etkileme alt boyutu için .92, Etik değerlere uygun davranma alt boyutu için .88, Kurumsal değerlere önem verme alt boyutu için .93, Mesleki değerlere önem verme alt boyutu için .84, Kişisel değerlere sahip olma alt boyutu için .86 ve ölçeğin bütünü için ise .95 olarak hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Veri Toplama Aracının İç Tutarlılık Katsayıları

Alt Boyutlar	İç Tutarlılık Katsayıları
Değerlerle etkileme	0,91
Etik değerlere uygun davranma	0,90
Kurumsal değerlere önem verme	0,92
Mesleki değerlere önem verme	0,83
Kişisel değerlere sahip olma	0,85
Ölçek toplamı	0,94

Yapılan analizden elde edilen bu verilere göre veri toplama aracının oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 24.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz öncesinde elde edilen verilerin normallik durumu incelenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Araştırma Verilerinin Çarpıklık ve Basıklık Analizi Sonuçları

	Ort.	ss.	Min-Max	Çarpıklık	Basıklık
Değerlerle etkileme	4,43	0,17	4,10-4,70	-0,371	-0,936
Etik değerlere uygun davranma	4,40	0,18	4,00-4,71	-0,170	-0,973

Kurumsal değerlere önem verme	3,94	0,16	3,67-4,17	-0,065	-0,910
Mesleki değerlere önem verme	3,88	0,18	3,50-4,33	0,881	0,428
Kişisel değerlere sahip olma	4,45	0,27	3,75-5,00	-0,563	-0,303
Ölçek toplamı	4,23	0,11	3,97-4,42	-0,442	-0,477

Araştırma verilerinin normallik analizinde çarpıklık değerlerinin -0,563 ile 0,881 arasında değiştiği, basıklık değerlerinin ise -0,973 ile 0,428 arasında değiştiği belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,500 ile +1,500 arasına olması sebebiyle araştırmanın veri setinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi sebebiyle verilerin anlamlılık düzeylerinin analizinde t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır.

Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin demografik özellikleri ile okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlılık düzeyi incelenmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Analiz

		N	Ort.	ss.	t	p
Değerlerle etkileme	Erkek	219	4,441	0,156	1,426	0,115
	Kadın	156	4,415	0,193		
Etik değerlere uygun davranma	Erkek	219	4,355	0,182	-5,268	0,000
	Kadın	156	4,451	0,158		
Kurumsal değerlere önem verme	Erkek	219	3,929	0,193	-1,471	0,142
	Kadın	156	3,953	0,079		
Mesleki değerlere önem verme	Erkek	219	3,926	0,191	5,847	0,000
	Kadın	156	3,823	0,133		
Kişisel değerlere sahip olma	Erkek	219	4,481	0,248	2,242	0,026
	Kadın	156	4,418	0,288		
Ölçek toplamı	Erkek	219	4,239	0,113	0,768	0,443

Kadın	156	4,229	0,112
-------	-----	-------	-------

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile değerlerle etkileme, kurumsal değerlere önem verme, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmazken ($p < 0,05$), etik değerlere uygun davranma, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur ($p < 0,05$). Etik değerlere uygun davranma alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalaması (4,355), kadın öğretmenlerin ortalamasına (4,451) göre daha düşüktür. Mesleki değerlere önem verme alt boyutunda kadın öğretmenlerin ortalaması (3,823), erkek öğretmenlerin ortalamasına (3,926) göre daha düşüktür. Kişisel değerlere sahip olma alt boyutunda kadın öğretmenlerin ortalaması (4,418), erkek öğretmenlerin ortalamasına (4,481) göre daha düşüktür.

Tablo 5. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Analiz

		N	Ort.	ss.	t	p
Değerlerle etkileme	Evli	264	4,433	0,189	0,377	0,707
	Bekar	111	4,425	0,124		
Etik değerlere uygun davranma	Evli	264	4,381	0,175	-2,337	0,020
	Bekar	111	4,428	0,184		
Kurumsal değerlere önem verme	Evli	264	3,917	0,163	-4,254	0,000
	Bekar	111	3,991	0,127		
Mesleki değerlere önem verme	Evli	264	3,857	0,182	-4,531	0,000
	Bekar	111	3,945	0,148		
Kişisel değerlere sahip olma	Evli	264	4,410	0,290	-5,166	0,000
	Bekar	111	4,561	0,159		
Ölçek toplamı	Evli	264	4,219	0,123	-4,395	0,000
	Bekar	111	4,273	0,047		

Öğretmenlerin medeni durumları ile değerlerle etkileme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmamakta ($p < 0,05$), etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur ($p < 0,05$). Değerlerle etkilenme alt boyutunda evli (4,433) öğretmenlere göre bekar (4,425) öğretmenlerin puan ortalaması daha düşüktür. Etik değerlere uygun davranma alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalaması (4,381), bekar öğretmenlerin ortalamasına (4,428) göre daha düşüktür. Kurumsal değerlere önem verme

alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalaması (3,917), bekar öğretmenlerin ortalamasına (3,991) göre daha düşüktür. Mesleki değerlere önem verme alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalaması (3,857), bekar öğretmenlerin ortalamasına (3,945) göre daha düşüktür. Kişisel değerlere sahip olma alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalaması (4,410), bekar öğretmenlerin ortalamasına (4,561) göre daha düşüktür. Ölçek toplamında evli öğretmenlerin ortalaması (4,219), bekar öğretmenlerin ortalamasına (4,273) göre daha düşüktür.

Tablo 6. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Analiz

		N	Ort.	ss.	F	p
Değerlerle etkileme	20-30 yaş	23	4,400	0,000	46,858	0,000
	31-40 yaş	150	4,328	0,177		
	41-50 yaş	133	4,532	0,134		
	51 yaş ve üzeri	69	4,468	0,122		
	Toplam	375	4,430	0,172		
Etik değerlere uygun davranma	20-30 yaş	23	4,284	0,031	16,011	0,000
	31-40 yaş	150	4,399	0,123		
	41-50 yaş	133	4,457	0,204		
	51 yaş ve üzeri	69	4,304	0,203		
	Toplam	375	4,395	0,179		
Kurumsal değerlere önem verme	20-30 yaş	23	3,993	0,035	9,962	0,000
	31-40 yaş	150	3,981	0,115		
	41-50 yaş	133	3,916	0,210		
	51 yaş ve üzeri	69	3,875	0,098		
	Toplam	375	3,939	0,156		
Mesleki değerlere önem verme	20-30 yaş	23	4,141	0,140	49,390	0,000
	31-40 yaş	150	3,856	0,133		
	41-50 yaş	133	3,940	0,186		
	51 yaş ve üzeri	69	3,747	0,103		
	Toplam	375	3,883	0,177		

Kişisel değerlere sahip olma	20-30 yaş	23	4,500	0,000	12,531	0,000
	31-40 yaş	150	4,417	0,322		
	41-50 yaş	133	4,551	0,199		
	51 yaş ve üzeri	69	4,337	0,226		
	Toplam	375	4,455	0,267		
Ölçek toplamı	20-30 yaş	23	4,262	0,038	28,786	0,000
	31-40 yaş	150	4,203	0,100		
	41-50 yaş	133	4,296	0,101		
	51 yaş ve üzeri	69	4,177	0,120		
	Toplam	375	4,235	0,113		

Öğretmenlerin yaşları ile bütün alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur ($p < 0,05$). Değerlerle etkileme alt boyutu ortalaması en düşük olanlar 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerken (4,328), en yüksek olanlar 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerdir (4,532). Etik değerlere uygun davranma alt boyutu ortalaması en düşük olanlar 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerken (4,284), en yüksek olanlar 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerdir (4,457). Kurumsal değerlere önem verme alt boyutu ortalaması en düşük olanlar 51 yaş ve üzeri öğretmenlerken (3,875), en yüksek olanlar 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerdir (3,993). Mesleki değerlere önem verme alt boyutu ortalaması en düşük olanlar 51 yaş ve üzeri öğretmenlerken (3,747), en yüksek olanlar 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerdir (4,141). Kişisel değerlere sahip olma alt boyutu ortalaması en düşük olanlar 51 yaş ve üzeri öğretmenlerken (4,337), en yüksek olanlar 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerdir (4,551). Ölçek toplamı puan ortalamasında en düşük olanlar 51 yaş ve üzeri öğretmenlerken (4,177), en yüksek olanlar 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerdir (4,296).

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Analiz

		N	Ort.	ss.	F	p
Değerlerle etkileme	Meslek Lisesi	40	4,405	0,174	1,606	0,188
	Fen Lisesi	15	4,480	0,127		
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	4,365	0,146		
	Anadolu Lisesi	303	4,435	0,175		
	Toplam	375	4,430	0,172		

Etik değerlere uygun davranma	Meslek Lisesi	40	4,379	0,229	2,398	0,068
	Fen Lisesi	15	4,304	0,171		
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	4,335	0,208		
	Anadolu Lisesi	303	4,405	0,168		
	Toplam	375	4,395	0,179		
Kurumsal değerlere önem verme	Meslek Lisesi	40	3,808	0,138	12,794	0,000
	Fen Lisesi	15	3,898	0,086		
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	3,910	0,087		
	Anadolu Lisesi	303	3,960	0,156		
	Toplam	375	3,939	0,156		
Mesleki değerlere önem verme	Meslek Lisesi	40	3,891	0,122	0,684	0,563
	Fen Lisesi	15	3,921	0,107		
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	3,835	0,195		
	Anadolu Lisesi	303	3,883	0,184		
	Toplam	375	3,883	0,177		
Kişisel değerlere sahip olma	Meslek Lisesi	40	4,513	0,211	18,402	0,000
	Fen Lisesi	15	4,717	0,311		
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	4,088	0,305		
	Anadolu Lisesi	303	4,455	0,248		
	Toplam	375	4,455	0,267		
Ölçek toplamı	Meslek Lisesi	40	4,209	0,104	5,205	0,002
	Fen Lisesi	15	4,262	0,058		
	Sosyal Bilimler Lisesi	17	4,145	0,160		
	Anadolu Lisesi	303	4,242	0,110		
	Toplam	375	4,235	0,113		

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile değerlerle etkileme, etik değerlere uygun davranma, mesleki değerlere önem verme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık

mevcut değilken ($p<0,05$), kurumsal değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur ($p<0,05$). Kurumsal değerlere önem verme alt boyutu puanı en düşük olanlar meslek lisesinde çalışan öğretmenlerken (3,808), en yüksek olanlar Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerdir (3,960). Kişisel değerlere sahip olma alt boyutu puanı en düşük olanlar sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerken (4,088), en yüksek olanlar fen lisesinde çalışan öğretmenlerdir (4,717). Ölçek toplam puanını en düşük olanlar sosyal bilimler lisesinde çalışan öğretmenlerken (4,145), en yüksek olanlar fen lisesinde çalışan öğretmenlerdir (4,262).

Tablo 8. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Analiz

		N	Ort.	ss.	F	p
Değerlerle etkileme	1-5 yıl	23	4,400	0,000	46,858	0,000
	6-10 yıl	150	4,328	0,177		
	11-15 yıl	133	4,532	0,134		
	16-20 yıl	69	4,468	0,122		
	Toplam	375	4,430	0,172		
Etik değerlere uygun davranma	1-5 yıl	23	4,284	0,031	16,011	0,000
	6-10 yıl	150	4,399	0,123		
	11-15 yıl	133	4,457	0,204		
	16-20 yıl	69	4,304	0,203		
	Toplam	375	4,395	0,179		
Kurumsal değerlere önem verme	1-5 yıl	23	3,993	0,035	9,962	0,000
	6-10 yıl	150	3,981	0,115		
	11-15 yıl	133	3,916	0,210		
	16-20 yıl	69	3,875	0,098		
	Toplam	375	3,939	0,156		
Mesleki değerlere önem verme	1-5 yıl	23	4,141	0,140	49,390	0,000
	6-10 yıl	150	3,856	0,133		
	11-15 yıl	133	3,940	0,186		
	16-20 yıl	69	3,747	0,103		

	Toplam	375	3,883	0,177		
Kişisel değerlere sahip olma	1-5 yıl	23	4,500	0,000	12,531	0,000
	6-10 yıl	150	4,417	0,322		
	11-15 yıl	133	4,551	0,199		
	16-20 yıl	69	4,337	0,226		
	Toplam	375	4,455	0,267		
Ölçek toplamı	1-5 yıl	23	4,262	0,038	28,786	0,000
	6-10 yıl	150	4,203	0,100		
	11-15 yıl	133	4,296	0,101		
	16-20 yıl	69	4,177	0,120		
	Toplam	375	4,235	0,113		

Öğretmenlerin kıdemleri ile bütün alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur ($p<0,05$). Öğretmenlerin alt boyutlardan aldıkları puanlara bakıldığında Değerlerle etkileme alt boyut puanı en yüksek olanlar kıdemi 11-15 yıl (4,532) olan öğretmenlerken, Etik değerlere uygun davranma alt boyutunda kıdemi 11-15 yıl (4,457) olan, Kurumsal değerlere önem verme alt boyutunda kıdemi 1-5 yıl (3,993) arası olan, Mesleki değerlere önem verme alt boyutunda kıdemi 1-5 yıl (4,141) arası olan, Kişisel değerlere sahip olma alt boyutunda kıdemi 11-15 yıl (4,551) arası olan, Ölçek toplamında ise kıdemi 11-15 yıl (4,296) olan öğretmenlerdir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Analiz

		N	Ort.	ss.	F	p
Değerlerle etkileme	Sözel dersler	179	4,396	0,212	9,206	0,000
	Sayısal dersler	172	4,454	0,117		
	Meslek dersleri	24	4,525	0,099		
	Toplam	375	4,430	0,172		
Etik değerlere uygun davranma	Sözel dersler	179	4,413	0,191	6,537	0,002
	Sayısal dersler	172	4,364	0,166		
	Meslek dersleri	24	4,483	0,115		

	Toplam	375	4,395	0,179		
Kurumsal değerlere önem verme	Sözel dersler	179	3,897	0,162	32,996	0,000
	Sayısal dersler	172	4,001	0,129		
	Meslek dersleri	24	3,811	0,101		
	Toplam	375	3,939	0,156		
Mesleki değerlere önem verme	Sözel dersler	179	3,825	0,065	20,708	0,000
	Sayısal dersler	172	3,933	0,237		
	Meslek dersleri	24	3,958	0,089		
	Toplam	375	3,883	0,177		
Kişisel değerlere sahip olma	Sözel dersler	179	4,511	0,292	7,984	0,000
	Sayısal dersler	172	4,404	0,241		
	Meslek dersleri	24	4,396	0,126		
	Toplam	375	4,455	0,267		
Ölçek toplamı	Sözel dersler	179	4,217	0,117	4,511	0,012
	Sayısal dersler	172	4,249	0,109		
	Meslek dersleri	24	4,265	0,080		
	Toplam	375	4,235	0,113		

Öğretmenlerin branşları ile bütün alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur ($p < 0,05$). Öğretmenlerin alt boyutlardan aldıkları puanlara bakıldığında Değerlerle etkileme alt boyut puanı en yüksek olanlar meslek dersleri (4,525) öğretmenleriyken, Etik değerlere uygun davranma alt boyutunda meslek dersleri (4,484), Kurumsal değerlere önem verme alt boyutunda sayısal dersler (4,001), Mesleki değerlere önem verme alt boyutunda meslek dersleri (3,958), Kişisel değerlere sahip olma alt boyutunda sözel dersler (4,511), ölçek toplamında meslek dersleri (4,265) öğretmenlerdir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Analiz

Öğrenim Düzeyi		N	Ort.	ss.	t	p
Değerlerle etkileme	Lisans	361	4,432	0,174	0,989	0,324

	Lisansüstü	14	4,386	0,135		
Etik değerlere uygun davranma	Lisans	361	4,398	0,179	1,666	0,097
	Lisansüstü	14	4,317	0,170		
Kurumsal değerlere önem verme	Lisans	361	3,941	0,156	1,426	0,155
	Lisansüstü	14	3,881	0,152		
Mesleki değerlere önem verme	Lisans	361	3,886	0,177	1,614	0,107
	Lisansüstü	14	3,809	0,169		
Kişisel değerlere sahip olma	Lisans	361	4,452	0,261	-0,903	0,367
	Lisansüstü	14	4,518	0,398		
Ölçek toplamı	Lisans	361	4,237	0,112	1,564	0,119
	Lisansüstü	14	4,189	0,130		

Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile değerlerle etkileme, etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Değerlerle etkilenme alt boyutunda lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin ortalaması (4,386), lisans eğitimi almış öğretmenlerin ortalamasına (4,432) göre daha yüksektir. Etik değerlere uygun davranma alt boyutunda lisansüstü eğitimi almış öğretmenlerin puan ortalamaları (4,317) lisans eğitimi almış öğretmenlere göre (4,398) daha yüksektir. Kurumsal değerlere önem verme alt boyutunda lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin ortalaması (3,941), lisans eğitimi almış öğretmenlere (3,881) göre daha yüksektir. Mesleki değerlere önem verme alt boyutunda lisans eğitimi almış öğretmenlere (3,886) göre lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin ortalaması (3,809) daha yüksektir. Kişisel değerlere sahip olma alt boyutunda lisans eğitimi almış öğretmenlere (4,452) göre lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin ortalaması (4,518) daha yüksektir. Ölçek toplamı puanında lisansüstü eğitim almış öğretmenlere (4,189) göre lisans eğitimi almış öğretmenlerin (4,237) puan ortalaması daha fazladır.

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri incelenmiştir. Alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili çalışmaların bulunduğu görülürken, değer merkezli davranışlarını gösterme düzeyleri ile kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile değerlerle etkileme, kurumsal değerlere önem verme, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, etik değerlere uygun davranma, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Karasu (2014) çalışmasında öğretmenlerin cinsiyetleri ile görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Ebcim (2019) okul müdürlerinin liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Doğan vd. (2015) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin yaşları ile okul müdürünün liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemişlerdir. Araştırmamızda kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin etik değerlere uygun davranmalarına, kurumsal değerlere önem vermelerine yönelik görüşlerinin yoğunlaştığı görülürken, erkek öğretmenler okul müdürlerinin Değerlerle etkilemelerine, Mesleki değerlere önem vermelerine Kişisel değerlere sahip olmalarına yoğunlaşmışlardır. Kadın öğretmenler okul müdürlerinin değer merkezli davranışlarına örgüt açısından bakarlarken, erkek öğretmenler ise daha yoğunluklu olarak mesleki ve kişisel değerler yönünden bakmaktadırlar

Öğretmenlerin medeni durumları ile değerlerle etkileme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Evli öğretmenler okul müdürlerinin değer merkezli davranışlarına değerlerden etkilemelerinin olduğunu belirtirlerken, bekar öğretmenler ise okul müdürlerinin etik değerlere uygun davranmalarına, kurumsal değerlere önem vermelerine, mesleki değerlere önem vermelerine ve kişisel değerlere sahip olmalarına yoğunlaşmışlardır.

Öğretmenlerin yaşları ile bütün alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcuttur. Karasu (2014) çalışmasında öğretmenlerin yaşları ile etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemiştir. Araştırmada çoğunlukla 20-30 yaş arası öğretmenlerin okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışı göstermeleri konusunda değerlerden etkilendiklerini, kurumsal değerlere önem verdiklerini, mesleki değerlere önem verdikleri yönünde görüşlerinin bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaşlarının artması ile okula ve okul müdürünün davranışlarına olan alışılmışlıkları okul müdürlerinin davranışlarında değer merkezli tutum aramamalarına sebep olabilmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ile değerlerle etkileme, etik değerlere uygun davranma, mesleki değerlere önem verme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, kurumsal değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Karasu (2014) çalışmasında öğretmenlerin okul türleri ile değer merkezli Değer Merkezli Liderlik Ölçeği bütün alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğunu belirlemiştir. Ebcim (2019) çalışmasında öğretmenlerin okul türü ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarını göstermelerine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Araştırmada Anadolu Lisesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin değerlerden etkilendikleri, etik değerlere uygun davrandıkları, Fen Lisesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin mesleki değerlere önem verdiklerini, kişisel değerlere sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür. Okul türü, kurumun amaç ve hedeflerini uygulama şekilleri bakımından etkili olabilmektedir. Bu uygulama şekilleri de okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarında etkili olabilmektedir.

Öğretmenlerin kıdemleri ile değerlerle etkileme, etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Karasu (2014) çalışmasına öğretmenlerin kıdemleri ile ölçek alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Ebcim (2019) çalışmasında öğretmenlerin kıdemleri ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Doğan vd. (2015) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin kıdemleri ile okul müdürünün liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemişlerdir. Araştırmada 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin değerlerden etkilendiklerini, etik değerlere uygun davrandıkları, kurumsal değerlere önem verdikleri, mesleki değerlere önem verdikleri, kişisel değerlere sahip olduğu yönünde görüşlerinin olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kıdemlerinin artması, kendilerinin de değer merkezli davranışlara olan tutumları üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Öğretmenlerin branşları ile değerlerle etkileme, etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Karasu (2014) çalışmasına öğretmenlerin branşları ile okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Ebcim (2019) çalışmasında öğretmenlerin branşları ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunduğunu belirlemiştir. Doğan vd. (2015) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin branşları ile okul müdürünün liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu belirlemişlerdir. Araştırmada meslek dersi öğretmenlerinin okul müdürlerinin değerlerden etkilendiklerini, değerlere uygu davrandıklarını, mesleki değerlere önem verdikleri yönünde görüşlerinin bulunduğu belirlenmiştir. Meslek dersi öğretmenleri okul müdürleri ile daha yakından çalışabilmekte olmalarından dolayı okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışları ile daha çok etkileşim halinde olabilmektedirler.

Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile değerlerle etkileme, etik değerlere uygun davranma, kurumsal değerlere önem verme, mesleki değerlere önem verme, kişisel değerlere sahip olma, kişisel değerlere sahip olma, ölçek toplamı alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlılık mevcut değildir ($p>0,05$). Karasu (2014) çalışmasında öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Ebcim (2019) yaptığı çalışmada öğretmenlerin mezun oldukları okul ile okul müdürlerinin liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlılık olduğunu belirlemiştir. Doğan vd. (2015) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile okul müdürünün liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirlemişlerdir. Çalışmada çoğunlukla lisans mezunu olan öğretmenlerin okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarının daha yoğun olduğunu belirttikleri görülmüştür. Eğitim düzeyindeki farklılıklar okul müdürleri ile öğretmenler arasında uygulama farklılıklarının ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarına öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, okul türü, kıdem, branş ve öğrenim düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılaşma bulunduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin etik değerlere uygun davranmalarına, kurumsal değerlere önem vermelerine yönelik görüşlerinin yoğunlaştığı görülürken, erkek öğretmenler okul müdürlerinin değerlerle etkilemelerine, mesleki değerlere önem vermelerine kişisel değerlere sahip olmalarına yoğunlaşmışlardır. Araştırmada ayrıca yaş düzeyinin artması değer merkezli liderlik davranışlarına olan özenin azalmasına sebep olabildiği, kıdem düzeyinin artması ile birlikte öğretmenlerin de değer merkezli okul müdürü davranışlara yönelik tutumlarının farklılaştığı, meslek dersi ve lisans mezunu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını daha yoğun hissettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Değer merkezli davranışlar sadece okul müdürleri için öğretmenler için de önemli olmaktadır. Öğrencilerin rol model olarak aldığı öğretmenlerin ve okul müdürlerinin değer merkezli davranışlara yönelik bilgilendirici eğitim programlarının uygulanması değer merkezli davranışların öğrencilere kazandırılması açısından yararlı olabilecektir.

Kaynakça

- Adem, M. (2008). *Eğitim planlaması*. 4. Baskı. Ankara, Ekinoks Yayınevi
- Akbaş, O. (2008). Değer eğitimi akımlarına genel bir bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(16), 19-27
- Baloğlu, N. (2012) Değer temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. 13. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 18. Baskı. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından

- incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Doğan, S. Uğurlu, C. T. Kaya, O. (2015). Okul Yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algı ve görüşlerine göre değerlendirilmesi, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 775-789.
- Ebcim, E. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Göksu, T. (2000). *Toplumsal psikoloji: toplumsal olaylar ve müdahale esasları*, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Hoy, W. K. C. Miskel. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (çev. Turan, S.) Ankara.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karasu, M. (2014). *Ortaöğretim okul müdürlerinin değer merkezli liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kızılcı, S. Erjem, Y. (1994). *Açıklamalı sosyoloji terimler sözlüğü*. Ankara: Atilla Kitabevi.
- O' Connor, M. (1998). *Değerlerle yönetim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal etkiler: kim kimi nasıl etkiler?*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: etkili okullar*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6. Baskı. Boston, MA: Pearson.
- TDK, Türk Dil Kurumu Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (17.09.2022)
- Tezel, B. (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi üzerinde ana-baba ve yöneticilerinin etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Turan, S. Aktan, D.(2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 227-259
- Turgut, T. (1998). *Örgütsel davranışta değerlerin yeri*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.