

9. **	Birçok meslekte matematik bilgisi yerine matematiksel düşünmeye ihtiyaç duyulur.	[]
10. *	Matematik, matematiğin kendine özgü problemlerini çözmek için geliştirilen bir düşünce sistemidir.	[]
11. **	Uygarlıkların gelişiminde matematik vazgeçilmez bir yere sahiptir.	[]
12. **	Matematik öğrenmenin esası, matematiksel bilgi ve kuralların mantığını anlamaktır.	[]
13. *	Matematik öğretiminde öğretmenin aktif oluşu esastır.	[]
14. *	Matematiksel bilgilerin doğruluğu tartışılmaz.	[]
15. **	Okul matematiğinin amacı, öğrencilere matematikten haz alma ve matematiği takdir etmelerini sağlamaktır.	[]
16. **	Problem çözmenin esas amacı öğrencileri günlük hayatta karşılaşılabilecekleri problemlere karşı hazırlamaktır.	[]
17. *	Matematik öğretiminde vurgulanması gereken, incelenen bir problemin doğru sonucunu bulmaktır.	[]
18. *	Öğrenciler, matematiksel kavram ve ilişkileri kendi başlarına anlamlandırmaya çalışma yerine öğretmenin açıklamalarını anlamaya çaba göstermelidirler.	[]
19. **	Matematik, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirdikleri bir düşünme aracıdır.	[]
20. **	Matematik öğretmeni, matematiksel bilgiyi öğrenciyle birlikte oluşturmalıdır.	[]
21. *	Okul matematiğinde her öğrenci temel matematiksel bilgi ve becerileri aynı düzeyde öğrenebilir.	[]
22. *	Matematiksel bir problemin belli bir çözüm yolu vardır.	[]
23. **	Matematiksel bilgi kültürel öğeler taşır.	[]
24. **	En etkili matematik öğretimi, kurallar ve işlemlerin altında yatan mantığı anlamakla mümkündür.	[]

* Pozitivist değerler; ** Oluşturmacı değerler.

Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma

Turgut Karaköse*

Özet - Bu araştırma, okul müdürlerinin itibarı üzerinde etkili olan değerleri saptayabilmek ve ulaşılan bulgular ışığında öneriler geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Kütahya merkez ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış olup, çalışma süresince sınırlı sayıda kişi üzerinde ve zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenebilmesi için amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Veriler, ilköğretim okullarında görev yapan on dokuz okul müdürleriyle yüz yüze görüşmeler yoluyla ve 30 işgünü içerisinde toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel ve içerik analiz yöntemine göre analiz edilmiştir. Verilerinin çözümlenmesi sürecinde, katılımcıların verdikleri yanıtlar araştırma amaçlarına göre kodlanmış daha sonra cevaplarının hangi sıklıkla tekrar ettiği (frekansı) bulunmuştur. Böylece, nitel veriler nicelleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin; adil olmak, ilkeli ve kararlı olmak, eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olmak, güvenilir olmak, sabırlı olmak ve dürüstlük olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler - İtibar, Okul yöneticisi, Okul, Değer, Nitel araştırma.

Giriş

İtibar, bir kişiye veya kuruma gösterilen saygı, sevgi ve hürmet anlamında kullanılan bir kavramdır (Marconi, 2001). İnsanlar tarafından sevilip sayılmak, güvenilir ve itibarlı olmak her birey için önemlidir. Günlük yaşamda itibar görmek, itibarını kaybetmek deyimlerini sık sık işitiriz. Davies, Chun, Rui Vinhas

* Yard. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi

ve Stuart (2003) İtibarlı sıfatını genellikle toplum tarafından sevilen ve sayılan kişiler için kullanılır. Bu bağlamda itibar kavramı, bireylerin ya da kurumların iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığını gösteren bir varlık olarak tanımlanabilir. Toplum içinde belirli bir statüye kavuşmak, aynı zamanda toplum tarafından takdir edilmek isteyen bireyler, insanlar nezdinde iyi bir itibara sahip olmak zorundadır. Örgütler için de aynı durumdan söz edilebilir. Piyasada varlığını devam ettirmek ve müşteri yelpazesini genişleterek kârını artırmak isteyen örgütlerin müşterilerin gözünde iyi bir izlenime sahip olması önemlidir (Karaköse, 2006).

Bununla birlikte marka, imaj, itibar kavramları sürekli birbirlerinin yerine kullanılmakta ve bunun sonucunda bir anlam kargaşası yaşanmaktadır. Aslında bu kelimelerin anlamları birbirinden farklılık arz etmektedir. Örneğin marka; kurumları rakiplerinden müşterileriyle beraber ayıştıracak bir etikettir. Bir kurum, ürünleri ve servisleri için marka seçebileceği gibi kurumun bütünü için de marka seçebilir. İmaj ise; kurumun, dükkânın, markanın veya ürünün özel bir kişi veya grupta yarattığı toplam uyarıcı değeridir. İnsanların reaksiyon verdikleri birçok imaj vardır. İki kişi aynı imaja sahip değildir. Çünkü yaşam değerleri, deneyimleri, geçmişleri ve ihtiyaçları farklıdır. Bu da algılama, düşünme ve hissetme gibi interaktif insan süreçlerinde farklılıklara yol açar. Sonuç olarak, bir kurum birçok farklı imaja ve birçok markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise bunun tersine, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bir bütünü oluşturan öğeler için kurumun baştan aşağı çekiciliğine işaret eder. Kurumsal itibar, insanların kurumla ilgili kafalarında bulunan birçok imajı birleştirir, kurumun statüsüne ve prestijine taşır. Bir örgütün birçok imajı vardır, ancak bir tane itibarı vardır. İtibar, kurumun çok çeşitli sosyal paydaşlarına yönelik tüm imajlarının net değerlendirmesidir (Dörtok, 2004). Günümüze kadar yapılan araştırmaların sonuçları kurumsal itibarın, çalışanların ve örgütün başarısında ya da başarısızlığında doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise iyi bir itibarın, iç ve dış paydaşların sempatisini kazanmada ve okulun iş sonuçları üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bulunduğu çevrede iyi bir itibara sahip olan bir okulun, öncelikle toplum nezdindeki saygınlığı artacaktır. Eğitim örgütlerinde itibarın inşası önemlidir. İtibarı inşa etmek için öncelikle eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesinin dolayısıyla öğrenci başarısının artırılması gerekmektedir (Karaköse, 2006).

Ayrıca, itibar kavramıyla ilgili iki önemli unsurdan söz etmek mümkündür. Birincisi, itibar zihinsel bir olgu olup paydaşların zihinlerinde oluşmaktadır.

Yani paydaşların zihinlerinde, şuurlarında oluşan algılamalar, düşünce ve hatırlamalardan ibarettir. İkincisi, itibar paydaşların kalplerine ve gönüllerine hitap eden bir iletişim tarzıdır (Brotzen, 1999). Bir örgütün itibarı; ürün ve hizmet satışı, yatırımcıların cezbedilmesi, yetenekli elemanların istihdamı ve hükümet çevresindeki etkinin kullanılması yeteneğini etkiler. Profesyonel halkla ilişkiler uzmanları, itibarı, büyümenin saygınlığı ve gururun hak edilmesi olarak kabul etmektedirler. Bir kez kaybedildiğinde veya parlaklığını yitirdiğinde tekrar kazanılması oldukça zordur (Nakra, 2000).

Değerler, genel olarak bireylerin davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede kullanılan ölçütler; ideal ve arzu edilen yaşam biçimlerini ifade eden genel prensipler olarak tasvir edilmektedir. Değerler konusunda yapılan birçok araştırmada, örgütsel kültürün oluşmasında değerler sisteminin etkili olduğu vurgulanmaktadır. İlgili literatürde, örgütün yapısını oluşturan ve üyeler tarafından paylaşılan değerlerin; örgüt etiği, iş ilişkilerinin niteliği, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı gibi farklı unsurları içerdiği görülmektedir (İmamoğlu & Aygün, 1999; Wiener, 1988; McDonald, 1993). Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli sebeplerinden birisinin değer farklılıkları olduğu ifade edilmektedir. Astlarıyla benzer değerlere sahip olan yöneticiler, çalışanlar tarafından daha anlayışlı, sıcak, dürüst ve güvenilir olarak algılanmaktadır (Turgut, 1998).

Eğitim kurumu, toplumu yaşatmayı yüklenecik olan insanı yetiştirir. Doğduğunda topluma yararlı hiçbir davranışı olmayan insanı kültürleyerek, toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi olmasına eğitim kurumu yardım eder (Başaran, 1996). Eğitim kurumlarında önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmenin koşulu, hem kurum içindeki çalışanların ve öğrencilerin hem de okul dışındaki paydaşlarının beklentilerini belirli ölçülerde karşılayabilmektir. Eğitim kurumlarında başarıya ulaşabilmek için, ürün ve hizmette kalitenin yakalanması gerekir. Bu noktada eğitim öğretim hizmetini sunmakla görevli olan öğretmenlerin niteliği gündeme gelmektedir. Okulların öncelikli amacı (Mitchell, 1995), öğrenciyi eğitmek ve öğrenci davranışlarını geliştirmektir. Bir okulun fiziki donanımı ne kadar yeterli olursa olsun, o okuldaki öğrenciler başarısız oluyorsa iyi bir itibardan söz edilemez. Toplum nezdinde iyi bir itibara sahip olmak isteyen okulların, etkileşim halinde olduğu paydaşlarının arzu ve beklentilerini belirli ölçülerde karşılamaları gerekir. Bu amaçla okullarda öğrencilerin; araştıran, eleştiren, sorgulayan, bilgiyi yaşayarak içselleştiren ve öğrenmeyi öğrenen bireyler olarak yetiştirilmesine özen gösterilmelidir.

Okul yöneticileri; birbirleriyle yarışan, farklı değer ve ilgilere sahip birçok insana karşı sorumlulukları olan kamu görevlileridir (Lashway, 1996). Kurumun en önemli değeri olan itibarının iyi yönetilememesi, yöneticilerin bu konudaki eğitimsizliğinden kaynaklanmaktadır (Binneman, 2002). Bu açıdan bakıldığında, okulun itibarının yönetiminden birinci derecede okul yöneticilerinin sorumluluğu ifade edilebilir. Bireysel ve kurumsal açıdan önemli bir değer olan itibarın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, okul yöneticilerinin uzman kişiler tarafından eğitilerek bilgi, beceri ve yetenek yönünden donatılmaları gerekmektedir.

Şüphesiz ki, okul müdürünün itibarlı olması okulun çevredeki saygınlığı üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Bu amaçla, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin araştırılmasının, güçlü bir itibar inşa etmek ve geliştirmek için gerekli olan unsurların belirlenmesine katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin itibarı üzerinde etkili olan değerleri tespit etmek ve ulaşılan bulgular ışığında öneriler geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda; ilköğretim okulu müdürlerinin, okul müdürünün itibarına ilişkin algıları incelenmiş ve elde edilen bulgulara dayanarak öneriler geliştirilmiştir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu tanımlanmış; veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi üzerinde durulmuştur.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, üzerinde araştırma yapılan kişilerin sahip oldukları deneyimlerden doğan anlamların sistematik olarak incelenmesinde kullanılan bir tekniktir (Ekiz, 2003). Nitel araştırma tekniğinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolünün olması, algıların belirlenmesini sağlaması ve araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özelliklerindendir (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Çalışma Grubu

Araştırma, Kütahya merkez ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. 2008–2009 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezinde bulunan 50 ilköğretim okulunda 32 asil müdür, 18 vekil müdür olmak üzere toplam 50 okul müdürü görev yapmıştır. Araştırma nitel bir çalışma ol-

duğundan, çalışma süresince sınırlı sayıda kişi üzerinde ve zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesi amacıyla ‘amaçlı örnekleme’ yolu izlenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2005; Balcı, 1995). Araştırmanın çalışma grubu, yüz yüze görüşmeyi kabul eden 19 ilköğretim okulu müdüründen oluşmaktadır.

Bu bağlamda, ilköğretim okulu müdürlerinin okul yöneticiliğine ilişkin algılarını ve okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerleri belirleyebilmek için Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 19 okul müdürleriyle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyetlerine bakıldığında tamamının erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bransa göre dağılımları ise; 14 sınıf öğretmeni, 5 branş öğretmeni şeklinde olup çoğunluğu sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Görüşme yapılan yöneticiler, mesleklerinde yönetici olarak yirmi yıl ve daha fazla görev yapmış kişiler arasından seçilmiştir. Özellikle, eğitim kurumlarında uzun yıllar müdür olarak çalışmış kişilerin, okul yöneticiliğine ilişkin algılarının ortaya konulmasının, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada, nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnekler. Dolayısıyla yarı yapılandırılmış görüşme, iki uç arasında yer alan bir teknik olup, araştırmacıya gereken esnekliği ve kolaylığı sağlamaktadır (Karasar, 1999). Katılımcıların, okul yöneticiliğine ilişkin algılarını belirlemek ve okul yöneticisini itibarlı kılan değerleri saptayabilmek amacıyla araştırmacı tarafından 4 adet görüşme sorusu hazırlanmıştır. Sözlü olarak müdürlere yöneltilen soruların iç geçerliliğini sağlamak için uzman görüşleri alınmıştır.

Araştırmada kullanılan soruların yanıtlarını bulabilmek amacıyla, Kütahya il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 19 okul müdürüyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler her bir katılımcı ile ayrı ayrı ve kendileri tarafından belirlenen yer ve zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra çözümlenmiştir. Kayıt cihazının kullanılması için her bir katılımcıdan izin alınmıştır. Verilerinin çözümlenmesi sürecinde, katılımcıların verdikleri yanıtlar araştırma amaçlarına göre kodlanmış daha sonra cevaplarının hangi sıklıkla tekrar ettiği (frekansı) bulunmuştur. Böylece,

nitel veriler nicelleştirilmiştir. Nitel verilerin nicelleştirilmesindeki temel amaç; güvenilirliği arttırmak, yanlışlığı azaltmak ve kategoriler arasında karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu kapsamda, katılımcıların, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlere ilişkin algıları incelenmiş ve okul yöneticisinin itibarının güçlendirilmesi için sunmuş oldukları öneriler ortaya konmuştur.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde ilköğretim okulu müdürlerine dört adet soru yöneltilmiştir. Bu sorular; okul yöneticisinin itibarlı olmasının ne anlama geldiğini, okul yöneticisini itibarlı kılan değerleri, müdürün kalitesi ile okulun itibarı arasındaki ilişkiyi ve itibarının güçlendirilmesi için alınması gereken önlemleri sorgulamaktadır. Nitel araştırmalarda temel amaç, sayılar yoluyla genellenebilir sonuçlara ulaşmak değil; araştırılan konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu çalışmada müdürlerin beyan ettikleri görüşler, olduğu gibi betimlenmiş ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgularla ilgili genelleme yapılmamıştır. Aşağıda okul müdürlerine yöneltilen dört adet soru ve bunlarla ilgili görüşler sırasıyla sunulmuştur. Bulgular, frekans dağılımları şeklinde tablolastırılmış daha sonra katılımcıların görüşlerinden de alıntılar yapılarak yorumlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorulardan birincisi “Okul yöneticisinin itibarlı olması sizce ne anlama geliyor?” sorusudur. Katılımcıların, okul yöneticisinin itibarlı olmasından ne anladıkları ile ilgili bu soruya verdikleri yanıtlardan elde edilen görüşler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Okul yöneticisinin itibarlı olmasının ne anlama geldiğine ilişkin görüşler

Görüşler	Frekans
Çalışanlara karşı adil ve tarafsız olması	11
Güvenilir bir kişiliğe sahip olması	8
Hoşgörülü ve güler yüzlü olması	6
Eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olması	6
Çalışanlara güven vermesi	5
Farklı görüş ve düşüncelere saygılı olması	5
Mesleki liyakate sahip olması	3
Dürüst ve sözü dinlenen biri olması	3

İşine bağlı ve fedakâr olması	2
Çalışanlar için iyi bir model olması	1
Mevzuata hâkim olması	1
Disiplinli ve otoriter olması	1

Araştırmaya katılan müdürler, kendilerine yöneltilen okul yöneticisinin itibarına ilişkin soruyu, genel olarak müdürün kurum içindeki tutum ve davranışları çerçevesinde değerlendirerek yanıtlamışlardır. Müdürlerin bu konuya ilişkin görüşlerinden bazıları şunlardır:

- “Okul müdürü, personelin bazı hatalarını görmezlikten gelebilmeli...”
- “Yönetici, öğretmenlerin işyerinde mutlu olması için elinden geleni yapmalı...”
- “Personelin sorunlarına çözüm üreterek onların güvenliğini kazanmalı...”
- “Yönetici, işinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmalı...”

Bununla birlikte, Tablo 1’e bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun, müdürün itibarını, çalışanlara karşı ‘adil ve tarafsız olmasıyla’ ilişkilendirdiği görülecektir. Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelere de uygun davranmaları beklenir (Pehlivan Aydın, 2002). Okul müdürlerinin, yönetimde etik ilkelerden birisi olan çalışanlara karşı ‘adaletli olma’ ilkesine riayet etmeleri kişisel itibarları açısından önemlidir.

Katılımcılar, okul müdürünün güvenilir bir kişiliğe sahip olmasının, hoşgörülü ve güler yüzlü olmasının, eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olmasının müdürün itibarı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Duncan (1991)’a göre çalışanlar, yöneticilerinin güvenilir, dürüst, açık, samimi olmalarını beklemektedirler. Okul yönetiminin başarılı olabilmesi için, yönetici mesleki bir değerler sistemine sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin, olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 1994).

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan sorulardan ikincisi olan “Sizce okul yöneticisinin itibarı üzerinde hangi değerler etkili olabilir?” sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlardan elde edilen görüşler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2*Okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlere ilişkin görüşler*

Görüşler	Frekans
Okul müdürünün;	
Adaletli olması	13
Dürüst olması	11
İyi bir iletişimci olması	8
Liderlik özelliklerine sahip olması	6
İlkeli ve kararlı olması	6
Sabırlı olması	5
Kılık ve kıyafetine özen göstermesi	4
Sorunlara çözüm üretebilmesi	4
Huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturması	3
Bilgili ve kültürlü olması	2
Vizyon sahibi olması	2

Tablo 2’de görüldüğü gibi, katılımcıların verdikleri yanıtlar toplu olarak verilmiştir. Müdürlerin çoğu, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin başında, ‘adalet ilkesinin’ geldiğini vurgulamışlardır. Katılımcıların, adalet ilkesiyle ilgili görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- “Okul yöneticisi, tüm çalışanlara karşı eşit mesafede durmalı...”
- “Ödüllendirme yaparken adil olmalı...”
- “Görev paylaşımı yaparken kimseyi kayırmamalı...”

Katılımcıların görüşlerine göre, yöneticinin itibarı üzerinde etkili olan değerler sırasıyla; dürüst ve güvenilir olması, iyi bir iletişimci olması, liderlik özelliklerine sahip olması, sabırlı olması, ilkeli ve kararlı olması şeklinde ifade edilebilir. Bunların yanında yöneticinin mesleki donanımı, sorunlara çözüm üretebilme yeteneği ve vizyon sahibi olması önemle vurgulanan diğer unsurlardır. Yılmaz (2006), tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin önemsedikleri bireysel ve örgütsel değerlerin sırasıyla “adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık, sorumluluk, eşitlik ve tarafsızlık” olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların bazıları, okul yöneticisinin huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmasının itibar üzerinde etkili olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Thamhain (2004)’a göre yöneticilik, çalışanlar için destekleyici bir çalışma ortamı yaratma sanatıdır. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarından birisinin, onlara güvenli ve sağlıklı koşullar yaratmak ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmek (Şimşek, 1999) olduğu söylenebilir. Sürdürebilir başarılar, ancak huzurlu bir ortamda gerçekleştirilen verimli çalış-

malar sonunda elde edilebilir. Kurumda huzurlu bir çalışma ortamının olması, aynı zamanda karşılıklı güvenin tesis edilmesine de yardımcı olabilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan “Okul yöneticisinin itibarlı olması okulun itibarı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” ifadesine ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3*Okul yöneticisinin itibarlı olmasının okulun itibarı üzerindeki etkisine ilişkin görüşler*

Görüşler	Frekans
Müdürün itibarlı olması;	
Okulun çevredeki saygınlığını artırır	9
Okulun çevrede tanınmasını sağlar	8
Okulun gelişmesini sağlar	8
Okulu dışarıdan gelen tehlikelere karşı korur	5
Okulun yeniliklere ayak uydurmasını sağlar	4
Okulun başarılı öğrenciler yetiştirmesini sağlar	4
Okulu sosyal ve kültürel yönden güçlendirir	2
Okulun öncelikli olarak tercih edilmesini sağlar	2

Araştırmaya katılan okul müdürleri, yöneticinin itibarlı olmasının okulun çevredeki itibarını da artıracakını öncelikle vurgulamışlardır. Peterson (1978) tarafından yapılan bir çalışmada, okulun başarısında etkili olan unsurların başında okul müdürünün geldiği belirlenmiştir. Okul yöneticisinin itibarlı olmasının, okulun itibarı üzerindeki etkisine ilişkin diğer görüşler; okulun çevrede tanınmasını sağlaması, okulu dışarıdan gelen tehlikelere karşı koruması, okulu sosyal ve kültürel yönden güçlendirmesi ve öğrenci başarısı üzerinde etki yapması şeklinde sıralanmaktadır.

İtibar; inşası ve korunması zor bir süreci gerektiren önemli bir varlıktır. Hiç kimse veya hiçbir kurum, itibarının herhangi bir sebepten dolayı erozyona uğramasını istemez. Bu nedenle itibarın korunması ve güçlendirilmesi amacıyla gerekli önlemlerin önceden alınması önemlidir. Araştırmaya katılan okul müdürleri, yöneticinin kendi itibarını korumak ve geliştirmek adına yukarıdaki tutum ve davranışların yerine getirilmesinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Karip ve Köksal (1999), okullarda başarının anahtarının okul müdürü olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle yukarıda sözü edilen tutum ve davranışların hayata geçirilmesi, hem yöneticinin itibarını güçlendirecek hem de çalışanların moral ve motivasyonunu artırarak okulu başarıya ulaştıracaktır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan sorulardan dördüncüsü “Okul yöneticisinin itibarının güçlendirilmesi için önerileriniz nelerdir?” sorusudur. Katılımcıların, okul yöneticisinin itibarının güçlendirilmesine yönelik yapmış oldukları öneriler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4*Okul yöneticisinin itibarının güçlendirilmesine yönelik öneriler*

Görüşler	Frekans
Okul müdürü;	
Adaletli davranmalı	9
Hoşgörülü ve saygılı olmalı	8
Karar alırken çalışanlara da danışmalı	8
Yönetimde otoriteli ve disiplinli olmalı	6
Öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırmalı	5
Kılık ve kıyafetine özen göstermeli	5
Öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenmeli	5
Çalışanların başarılarını takdir etmeli	4
Sorunlara yerinde çözüm üretmeli	3
Yeniliklere açık olmalı	3

Tablo 4’e göre, katılımcıların üzerinde en çok fikir birliğine vardığı görüşlerden bazıları şöyledir: Yönetici; herkese karşı adaletli davranmalı, çalışanlara karşı hoşgörüsü ve saygıyla yaklaşmalı, karar alırken çalışanlara danışmalı, yönetimde otoriteli ve disiplinli olmalıdır. Johnson (2000), tarafından yapılan bir araştırmada eğitim liderliğinin dürüstlük, saygı duymak ve saygı görmek gibi erdemlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Bununla birlikte yöneticinin itibarını güçlendiren değerler arasında; çalışanların moral ve motivasyonunu artırması, kılık ve kıyafetine özen göstermesi, yeniliklere açık olması gibi özellikler katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Okul yöneticisinin kendini geliştirebilmesi için aynı zamanda öğrenen bir lider olması gerekir. Bununla birlikte yöneticinin bireysel öğrenme konusunda çalışanlarına iyi bir model olması önemlidir. Yöneticinin bu şekildeki tutumu, çalışanların kendilerini bireysel ve mesleki yönden geliştirmesine katkı yapacak aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşılmasını da kolaylaştıracaktır. Böylelikle değişim ve gelişim süreci bireysellikten çıkarak kurumsal hale dönüşecektir. Çalık’ın (2003) belirttiği gibi, değişimdeki temel amaç kurumun hedeflerine daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaktır ancak değişim sürecinin planlı ve istenilen yönde olması gerekir.

Katılımcıların, okul yöneticisinin itibarının güçlendirilmesine yönelik yapmış olduğu öneriler arasında ‘karar alma sürecine çalışanların da dâhil edilmesi’ şeklinde bir öneri vardır. Okul müdürünün herhangi bir konuda karar alırken öğretmenlerin görüşlerinden yararlanması karşılıklı güven ortamının oluşmasını sağlayacaktır. English & Hill (1990), yöneticinin karar alırken astlarına danışmasının, alınan kararın uygulanma şansını artıracak ve demokratik bir ortam oluşturacağını belirtmektedir. Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak çalışanlar, çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Pehlivan Aydın, 2002). Böyle bir uygulama çalışanda, hem kendisine güven duyulduğu ve itibar edildiği izlenimini oluşturacak hem de yöneticisine karşı saygısını ve güvenini artıracaktır. Bu nedenle okul yöneticisinin özellikle kurum içinde çalışanlara karşı adaletli, saygılı ve hoşgörülü olması yöneticinin çalışanlar nezdindeki itibarını güçlendireceği gibi olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını da sağlayacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada; katılımcıların, okul yöneticisinin itibarı ile ilgili soruları, genel olarak yöneticinin kurum içindeki tutum ve davranışları çerçevesinde değerlendirerek yanıtladıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmada, “okul yöneticisinin itibarlı olması sizce ne anlama geliyor?” sorusunun; müdürün çalışanlara karşı adil ve tarafsız olması, hoşgörülü ve güler yüzlü olması, eylemlerinde, söylemlerinde tutarlı olması ve güvenilir bir kişiliğe sahip olması şeklinde yanıtlanması; yöneticinin itibarı ile mesleki etik ilkelere uygun davranması arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Cerit (2008)’in yapmış olduğu bir araştırmada ise öğretmen ve yöneticilerin, okul müdürünü; araştırmacı, kontrol eden kişi, danışman, eğitim uzmanı ve lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri, kurumun itibarını güçlendirebilmek amacıyla bütün paydaşlarla etkili bir iletişim kurumaya çalışmalıdır. Bununla birlikte okul çalışanları arasında dil, din, ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapmadan herkese eşit davranmaya özen göstermelidir.

Araştırmaya katılan müdürlerin, “Okul yöneticisinin itibarı üzerinde hangi değerler etkili olabilir?” sorusuna verdikleri yanıtlar; adalet ve eşitlik ilkesine bağlılık, dürüst ve güvenilir olmak, etkili iletişim kurabilmek, sabırlı olmak, ilkel ve kararlı olmak şeklinde sıralanmıştır. Bazı katılımcılar, huzurlu ve gü-

venli çalışma ortamını müdürün itibarı ile ilişkilendirmişlerdir. Çelik (2003)'in okul yöneticisi için geliştirdiği etik ölçütler arasında, yöneticinin mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirmesinin gerekli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Bunun için yöneticilerin, okul çalışanlarının, içinde çalışmaktan zevk duyacakları olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir.

“Okul yöneticisinin itibarlı olması okulun itibarı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” sorusuna verilen yanıtlar ‘okulun çevredeki saygınlığını artırır’ maddesinde yoğunlaşmıştır. Bu görüşü, ‘okulu dışarıdan gelen tehlikelere karşı korur, sosyal ve kültürel yönden güçlendirir ve öncelikli olarak tercih edilmesini sağlar’ görüşleri izlemektedir.

Katılımcıların, “okul yöneticisinin itibarının güçlendirilmesine yönelik yapmış oldukları önerilerden” bazıları şunlardır: Okul yöneticisi çalışanlara karşı adaletli davranmalı, hoşgörüsü ve saygıyla yaklaşmalı, karar alma sürecine çalışanları da dâhil etmelidir. Karaköse (2007) tarafından yapılan bir araştırmada ise okul müdürlerinin; çalışanlara karşı adaletli davranma ve onları teşvik etme, anlayışlı, sabırlı ve alçak gönüllü olma gibi etik sorumlulukları yeterince yerine getirdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte; yöneticinin otoriteli ve disiplinli olması, kılık kıyafetine özen göstermesi, problemlere çözüm üretebilmesi, öğretmenlerin moral ve motivasyonunu artırması en sık vurgulanan önerilerden olmuştur. Okul yöneticilerinin, çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmeye çalışması onların performanslarının artmasına yardımcı olabilir. Ayrıca okulun başarısı ile çevredeki itibarı arasında sıkı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bu noktada yöneticiye düşen görev, çalışanların işdoymu ve motivasyonlarını artırarak onları hedefler doğrultusunda yönlendirmektir. Çalışanların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile kurumun performansı önemli ölçüde artırılabilir (Zel, 2002). Okulun başarısının dolayısıyla itibarının artırılması, okul çalışanlarının performansının yükseltilmesiyle olanaklıdır. Akbaba Altun ve Memişoğlu (2008) öğretmenlerin performansı hakkında en iyi okul yöneticilerinin karar verebileceğini ifade etmiştir. Çünkü öğretmenlerle en yakın çalışan kişiler yöneticilerdir. Bu nedenle okul müdürleri çalışanların performansını artırarak kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye özen göstermelidir. Ayrıca okullarda herhangi bir konuda karar alınırken, alınan kararların doğru ve uygulanabilir olabilmesi için, çalışanların da karar alma sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, yalnızca nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bu tekniğin sınırlılıkları göz önünde bu-

lundurulduğunda, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerleri daha kapsamlı bir şekilde irdeleyebilmek amacıyla nitel araştırma tekniğinin yanında anket tekniğinden de yararlanılabilir. Bu çalışmada, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerlerin belirlenebilmesi amacıyla yalnızca okul müdürlerinin görüşleri alınmıştır. İtibarın, hem iç paydaşların hem de dış paydaşların algılarından teşekkül ettiği düşünülürse, araştırmanın daha geniş çaplı örneklem üzerinde yapılması yararlı olabilir. Araştırmanın devamı olarak, okul yöneticisinin itibarı üzerinde etkili olan değerleri saptayabilmek amacıyla; okul müdürleriyle birlikte öğretmenler, öğrenciler, aileler, müfettişler gibi diğer paydaşların da görüşlerinin alınması önerilebilir.

Kaynakça

- Akbaba Altun, S., & Memişoğlu, S. P. (2008). İlköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirilmesine ilişkin nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 151–179.
- Balci, A. (1995). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Brotzen, D. (1999). *The role of reputation in crisis management*. Copyright March 1999, Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK) Limited by Director Publication Ltd. 116 Pall Mall London.
- Binneman, D. (2002). *The importance of the training in reputation management*. http://www.prpoint.com/interviews/vol_7_may_2002deon%20binneman.htm web adresinden 26.11.2004 tarihinde alınmıştır.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 3–13.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişim yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536–557.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Davies G., Chun R, Rui Vinhas da S., & Stuart R. (2003). *İtibar paradigması*. İstanbul: ArGe Danışmanlık Yayınları.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* İstanbul: Rota Yayınları.
- Duncan, Ann H. (1991). *The twenty-first century executive leader*. <http://EBSCO-host2.htm> web adresinden 19.09.2005 tarihinde alınmıştır.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- English, F. W. & Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The principal and curriculum change. A report of the NASSP curriculum council*. National Association of Secondary School.
- İmamoğlu, E. O., & Aygün, K. Z. (1999). 1970'lerden 1990'lara değerler: Üniversite düzeyinde gözlenen zaman, kuşak ve cinsiyet farklılıkları. *Türk Psikoloji Dergisi*, 14, 1–22.
- Johnson, S. M. (2000). *Providing moral center*. <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html> web adresinden 05.10.2005 tarihinde alınmıştır.
- Karaköse, T. (2006). *Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464–477.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193–207.
- Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. ERIC Digest, Number: 107, <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html> web adresinden 14.08.2005 tarihinde alınmıştır.
- Marconi, J. (2001). *Reputation marketing. Building and sustaining your organization's greatest asset*. Black lick OH, USA: McGraw-Hill Companies, American Marketing Association.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents*. Unpublished doctoral dissertation, University of Western, Ontario, London, Canada.

- Mitchell, M. S. (1995). *Enabling good teaching performance. Performance management in education*. California: Corwin Pres, Inc. A Sage Publications Company Thousand Oaks,
- Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: CRM with a strategic Twist. *Public Relations Quarterly*, 45(2), 35–42. (Çeviren: Otay F. (2001). Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. *Kurgu Dergisi*, 18, 401–416).
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). *Yönetişel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Peterson, K. D. (1978). The Principal's Task, *Administrator's Notebook*, 26(8), 1–4.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 69–86.
- Thamhain, Hans J. (2004). Team leadership effectiveness in technology-based project environments. *Project Management Journal*, 35(4), 35–47.
- Turgut, T. (1998). *Örgütsel davranışta değerlerin yeri*. T. Suna (Ed.), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wiener, Y. (1988). Forms of values systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534–545.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Zel, U. N. (2002). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

A Qualitative Study to Determine the Values That Make School Principals Creditable

Turgut Karaköse*

Abstract - The main objective of this research is to determine the values effective on the creditability of school principals and to put forward some suggestions on the strength of findings. In the light of this aim, the perceptions of primary school principals about the creditability of school principals were analysed and suggestions were developed on the strength of findings.

The research was conducted on the primary school principals in the city centre of Kütahya. 32 noble principals and 18 substitute principals, totalling 50 principals in 50 primary schools, were working in the city centre of Kütahya during 2008–2009 education period. The study group of the research was composed of 19 of them who accepted to be interviewed face to face.

Semi-structured interview of qualitative techniques was used in the research. This technique is neither as rigid as full-structured interviews nor as flexible as structured interviews. Therefore, semi-structured interview, being a halfway between the two extremes, provides the researcher with the necessary flexibility and convenience. In order to determine the perceptions of the participants about school administration and the values that make school administrators creditable, four interview questions were formed by the researcher. In order to find answers to those questions, 19 primary school teachers working in the city centre of Kütahya were interviewed face to face. These interviews took place separately with each participant at such a time and place that were determined by

* Assist. Prof. Dr., Dumlupınar University Faculty of Education

Address for correspondence - Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Tavşanlı Yolu 10. km, Merkez Kampüs / Kütahya-Turkey. **E-Mail:** tkarakose@yahoo.com

each participant and were recorded to be analysed later on the consent of each participant. During data analysis, the answers were coded according to the objectives of the research and their frequency was found. Thus, qualitative data turned into quantitative ones. In this context, the perceptions of the participants about the values effective on the creditability of school principals were analysed and then their suggestions to reinforce the credibility of school administrators were put forward.

During the interviews, primary school principals were asked four questions: “what does a school principal is creditable mean?”, “what are the values that make a school principal creditable?”, “What is the relation between a principal’s quality and his school’s credibility?” and “what precautions can be taken to raise this credibility?” The main objective in qualitative researches is not to reach generalisable results through numbers but to present and factual and descriptive picture of the subject. In this research, the opinions of the principals were presented as they were and no generalization was done over the findings. It was determined that the participants generally answered the questions in the scope of attitudes and behaviours of administrators in the institution. The fact that the participants answered the question “what does a school principal is creditable mean?” as the principal’s being fair, impartial, tolerant and friendly towards the staff, his being consistent in his actions and words and his being dependable shows that there is a close relation between an administrator’s credibility and his acting in accordance with professional ethical codes. Also, the answers to “what are the values that make a school principal creditable?” are as follows: commitment to justice and equality, being honest and dependable, being able to establish effective interaction, being patient and being principled and adamant. The answers to “What is the effect of a principal’s credibility on his school’s credibility?” concentrated over the articles “it raises the school’s reputation, it protects the school from external threats, and it strengthens the school socially and culturally and makes the school preferable”. The primary school principals made the following suggestions for the reinforcement of school administrators’ creditability: school administrators should be fair to the staff, be tolerant and respectful to them and involve them into decision making processes. As a result of the research, it was determined that the values effective on school administrators’ creditability are being fair, principled, adamant, consistent in actions and words, dependable, patient and honest.

Key Words - Creditability, School administrator, School, Value, Qualitative research.