

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ**  
**PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN**  
**DEĞERLERLE YÖNETİME İLİŞKİN ALGILARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

**HAZIRLAYAN**  
Mehmet Fatih KILIÇ

Elazığ - 2012

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ**  
**PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN**  
**DEĞERLERLE YÖNETİME İLİŞKİN ALGILARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Bu tez / / tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Danışman**  
Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

**Üye**

**Üye**

**Bu tezin kabulü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun ..... /..... / ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.**

**Doç. Dr. Zafer ÇAKMAK**  
**Enstitü Müdürü**

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN  
DEĞERLERLE YÖNETİME İLİŞKİN ALGILARI****Mehmet Fatih KILIÇ****Fırat Üniversitesi****Eğitim Bilimleri Enstitüsü****Eğitim Yönetimi, Teftişi,****Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı****ELAZIĞ – 2012, Sayfa: XIII + 213**

Bu araştırma ortaöğretim okul yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algılarını belirlemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı ile içerik analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında, Elazığ ili merkezinde farklı türlerdeki 23 ortaöğretim kurumunun 44 yöneticisi, bu çalışmadaki araştırma grubu olarak ele alınmıştır. Çalışmada yönetici görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile alınmış, elde edilen veriler, niteliksel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar; okul yöneticilerinin değerlerle yönetimi eğitim ve yönetim açısından hem okulların temel görevleri olan değer aktarmak ve kişilik oluşturmak için amaç, hem de bu amaca ulaştıracak araç olarak algıladıkları, aynı zamanda; değerlerle yönetimi değerlerin, özellikle toplumsal, milli ve manevi değerlerin, yönetimde ön plana çıkarılması olarak algıladıkları görülmüştür. Okul yöneticileri, değerlerin, özellikle yönetim ve eğitim açısından vazgeçilmez bir temel oluşturduğuna vurgu yapmıştır. Yöneticilerin kültür aktarma ve öğrencilerin değer sistemlerinin oluşturulması bakımından en önemli sorumluluklarının çeşitli faaliyetler düzenleme ve model oluşturmak olarak algıladığı, özellikle okul yöneticilerinin milli ve manevi değerlerin aktarımını değerlerle ilgili birçok konuda ön plana çıkardıkları görülmektedir. Değerlerle yönetimin sağlanması için yöneticilerin etkili iletişim kurabilmesi ve değerleri özümsemeleri gerektiğinin yanında, değerlerle yönetimin, olumlu okul iklimi oluşturmada, eğitim açısından oluşturulan hedeflere ulaşılmasında ve eğitim kurumlarındaki her türlü faaliyetin verimliliğini artırmada oynayacağı rolün yöneticiler açısından çok önemsendiği ulaşılan sonuçlardandır.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaöğretim kurumları, yönetici, değerler, yönetim, değerlerle yönetim, nitel araştırma.

**ABSTRACT****Master Thesis****PERCEPTION OF SECONDARY SCHOOL  
PRINCIPALS OF VALUE BASED MANAGEMENT****Mehmet Fatih KILIÇ****Firat University  
Graduate School of Educational Sciences  
Department of Educational Administration,  
Supervision, Planning and Economics  
ELAZIĞ – 2012, Page: XIII + 213**

This research has been carried out with qualitative research method and content analysis to identify the perception of secondary school principals of value based management. For this purpose in 2011-2012 academic year forty four principals of twenty three high schools of varied types in Elazığ city centre were interviewed. In the study principals' views were collected through semi-structured interview method and datum were resolved with qualitative analysis methods. As a result it can be concluded that; principals consider value based management both as an objective for schools that are primarily expected to form personality and transfer values and also as a tool to reach this aim in terms of training and management, and at the same time value based management is considered to give primary importance to social, national and moral values in management. Principals underline that values constitute an indispensable basis especially for management and education. It is clearly seen that principals are primarily expected to organize various activities and create a model for cultural transmission and the formation of value systems of students; also principals give special importance to transmission of national and moral values on many issues about values. It has been concluded that, as means to ensure value based management, principals need to communicate effectively and internalize values, in addition, value based management's role in the enhancement of productivity of every activity in educational institutions and reach the objectives created in order to form a positive school climate is heeded a great deal by principles.

**Key words:** High schools, principal, values, management, value based management, qualitative research.

## İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa No |
|------------------------|----------|
| ONAY .....             | I        |
| ÖZET .....             | II       |
| ABSTRACT.....          | III      |
| İÇİNDEKİLER .....      | IV       |
| TABLolar LİSTESİ.....  | IX       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | X        |
| EKLER LİSTESİ .....    | XI       |
| KISATMALAR .....       | XII      |
| ÖNSÖZ .....            | XIII     |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| GİRİŞ .....                   | 1 |
| 1.1. Problem Durumu.....      | 2 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....  | 4 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi ..... | 5 |
| 1.4. Sayıtlılar.....          | 7 |
| 1.5. Sınırlılıklar .....      | 7 |

### İKİNCİ BÖLÜM

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| ALAN YAZIN BİLGİSİ.....                         | 8  |
| 2.1. Değer Kavramı.....                         | 8  |
| 2.1.1. Değer.....                               | 8  |
| 2.1.2. Çeşitli Bilimlerde Değer Kavramı .....   | 17 |
| 2.1.2.1. Felsefede Değer Kavramı .....          | 17 |
| 2.1.2.2. Sosyolojide Değer Kavramı.....         | 19 |
| 2.1.2.3. Sosyal Psikolojide Değer Kavramı ..... | 21 |
| 2.1.2.4. İktisatta Değer Kavramı.....           | 22 |
| 2.1.3. Değerlerin Sınıflandırılması .....       | 23 |
| 2.1.3.1. Evrensel Değerler .....                | 25 |
| 2.1.3.2. Bireysel Değerler .....                | 27 |
| 2.1.3.3. Toplumsal Değerler .....               | 29 |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.4. Örgütsel Değerler.....                                                                                    | 31 |
| 2.1.4. Değerlerin Oluşumu.....                                                                                     | 33 |
| 2.1.5. Değer Kuramları .....                                                                                       | 34 |
| 2.1.5.1. Öznellik Kuramı Temellendirme Yöntemi .....                                                               | 35 |
| 2.1.5.2. Kültürel Görecelik Kuramı Temellendirme Yöntemi.....                                                      | 36 |
| 2.1.5.3. Egoizm Kuramı Temellendirme Yöntemi .....                                                                 | 37 |
| 2.1.5.4. Nesnellilik Kuramı Temellendirme Yöntemi.....                                                             | 38 |
| 2.1.5.5. Faydacılık Kuramı Temellendirme Yöntemi.....                                                              | 39 |
| 2.1.5.6. Durumculuk Kuramı Temellendirme Yöntemi.....                                                              | 39 |
| 2.1.5.7. Değer Kuramlarının ve Yöntemlerinin Olanaklı Bir Bileşimi: Ussal Seçim Kuramı Temellendirme Yöntemi ..... | 40 |
| 2.1.5.8. Maslow'un Değer Kuramı .....                                                                              | 41 |
| 2.1.5.9. Graves'in Değer Kuramı.....                                                                               | 42 |
| 2.1.5.10. Kluckhohn'un Değer Kuramı .....                                                                          | 42 |
| 2.1.5.11. Allport, Vernon ve Lindzey'in değer Kuramı .....                                                         | 43 |
| 2.1.5.12. Milton Rokeach'in Değer Kuramı .....                                                                     | 44 |
| 2.1.5.13. Hofstede'nin Değer Kuramı.....                                                                           | 45 |
| 2.1.5.14. England'ın Değerler Kuramsal Modeli.....                                                                 | 46 |
| 2.1.5.15. Mc. Donald ve Gandz'ın Değer Modeli .....                                                                | 48 |
| 2.1.5.16. Shalom H. Schwartz Değer Kuramı .....                                                                    | 49 |
| 2.1.5.17. West'in Okul Müdürlerinin Değerlerine İlişkin Kuramı .....                                               | 51 |
| 2.1.6. Değerlerle İlgili Kavramlar.....                                                                            | 51 |
| 2.1.6.1. Değer ve Ahlak İlişkisi .....                                                                             | 52 |
| 2.1.6.2. Değer ve Etik İlişkisi .....                                                                              | 53 |
| 2.1.6.3. Değer ve Tutum İlişkisi .....                                                                             | 54 |
| 2.1.6.4. Değer İnanç İlişkisi.....                                                                                 | 55 |
| 2.1.6.5. Değer ve Sosyal Norm İlişkisi .....                                                                       | 56 |
| 2.1.6.6. Değer ve İlgi İlişkisi .....                                                                              | 57 |
| 2.1.6.7. Değer ve İhtiyaç İlişkisi.....                                                                            | 57 |
| 2.1.6.8. Değer ve Varsayımlar İlişkisi .....                                                                       | 58 |
| 2.1.6.9. Değer ve Artifakt İlişkisi .....                                                                          | 58 |
| 2.1.7. Değerler ve Örgüt .....                                                                                     | 59 |
| 2.1.8. Eğitimde Değerler.....                                                                                      | 62 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.9. Değerlerin Önemi .....                                            | 64 |
| 2.1.9.1. Değerlerin Bireysel Hayatta Önemi.....                          | 65 |
| 2.1.9.2. Değerlerin Toplumsal Hayatta Önemi .....                        | 65 |
| 2.1.9.3. Değerlerin Örgütsel Hayatta Önemi .....                         | 66 |
| 2.2. Yönetim Kavramı .....                                               | 67 |
| 2.2.1. Yönetim .....                                                     | 68 |
| 2.2.2. Yönetim Bilimlerinde Değerlerin Kuramsal Temelleri .....          | 69 |
| 2.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....                                      | 70 |
| 2.2.2.1.1. Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri .....       | 70 |
| 2.2.2.1.2. Klasik Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Değerleri .....       | 71 |
| 2.2.2.2. Neo - Klasik Yönetim Kuramı.....                                | 72 |
| 2.2.2.2.1. Neo - Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri ..... | 72 |
| 2.2.2.2.2. Neo - Klasik Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Değerleri ..... | 73 |
| 2.2.2.3. Çağdaş Yönetim Kuramı .....                                     | 74 |
| 2.2.2.3.1. Çağdaş Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri.....        | 74 |
| 2.2.2.3.2. Çağdaş Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Değerleri .....       | 75 |
| 2.2.3. Eğitim Yönetimi .....                                             | 75 |
| 2.3. Değerlerle Yönetim.....                                             | 77 |
| 2.3.1. Liderlik ve Değer .....                                           | 81 |
| 2.3.2. Karar Verme ve Değerler.....                                      | 83 |
| 2.3.3. Eğitimde Değerlerle Yönetim .....                                 | 84 |
| 2.4. İlgili Araştırma ve Uygulamalar .....                               | 87 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| YÖNTEM .....                       | 91 |
| 3.1. Araştırma Modeli .....        | 91 |
| 3.2. Çalışma Grubu .....           | 92 |
| 3.3. Veri Toplama Süreci .....     | 95 |
| 3.3.1. Görüşme.....                | 95 |
| 3.3.2. Verilerin Toplanması .....  | 96 |
| 3.4. Veri Çözümlemesi Süreci ..... | 97 |
| 3.4.1. İçerik Analizi .....        | 97 |
| 3.4.1.1. Verin Kodlanması .....    | 97 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1.2. Temaların Bulunması.....                                              | 98 |
| 3.4.1.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması ..... | 98 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BULGULAR, TARTIŞMA VE YORUMLAR.....</b>                                                                                     | <b>99</b> |
| 4.1.Değerle Yönetim Kavramının Neler Çağrıştırdığına Dair Bulgular ve Yorumlar.....                                            | 99        |
| 4.2.Yönetimde Değerlerin Gerekliliğiyle İlgili Algılar ve Yorumlar .....                                                       | 108       |
| 4.3.Değerlerle Yönetim Yaklaşımının Yararlarına İlişkin Algılar ve Yorumlar .....                                              | 115       |
| 4.4.Yönetimde Ön Plana Çıkarılan Değerlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar .....                                                  | 126       |
| 4.5.Değerlerle Yönetim ile İlgili Sorumluluklara Dair Algılar ve Yorumlar .....                                                | 132       |
| 4.6.Değerlerle Yönetim İçin Yöneticilerin Hangi Vasıflara Sahip Olmaları Gerektiğine Dair Bulgular ve Yorumlar .....           | 150       |
| 4.7.Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Algılar ve Yorumlar ..... | 157       |
| 4.8.Küreselleşmenin Kötü Etkilerine Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....               | 172       |
| 4.9.Yöneticilerin Yönetimdeki Temel Yaklaşımları ve Yorumlar .....                                                             | 179       |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                          | <b>187</b> |
| 5.1. Sonuç .....                                                                                                       | 187        |
| 5.1.1. Değerle Yönetim Kavramının Neler Çağrıştırdığına Dair Sonuçlar .....                                            | 187        |
| 5.1.2. Yönetimde Değerlerin Gerekliliğiyle İlgili Sonuçlar .....                                                       | 188        |
| 5.1.3. Değerlerle Yönetim Yaklaşımının Yararlarıyla İlgili Sonuçlar.....                                               | 189        |
| 5.1.4. Yönetimde Ön Plana Çıkarılan Değerlerle İlgili Sonuçlar .....                                                   | 190        |
| 5.1.5. Değerlerle Yönetim İle İlgili Sorumlulukların Neler Olduğuna Dair Sonuçlar .....                                | 191        |
| 5.1.6. Değerlerle Yönetim İçin Yöneticilerin Hangi Vasıflara Sahip Olmaları Gerektiğine Dair Sonuçlar .....            | 193        |
| 5.1.7. Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Sonuçlar ..... | 194        |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1.8. Küreselleşmenin Kötü Etkilerine Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemlere Yönelik Sonuçlar..... | 195        |
| 5.1.9. Yöneticilerin Yönetimdeki Temel Yaklaşımlarıyla İlgili Sonuçlar.....                            | 195        |
| 5.2. Öneriler .....                                                                                    | 196        |
| 5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....                                                               | 198        |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                                 | <b>199</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                     | <b>208</b> |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>                                                                                 | <b>213</b> |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                               | Sayfa No |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Tablo 1.</b> Schwartz'ın Değer Sınıflaması Tablosu .....                                                                                   | 26       |
| <b>Tablo 2.</b> Rokeach Değer Sınıflaması Tablosu.....                                                                                        | 29       |
| <b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Görev Yaptıkları Okul Türüne ve Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları .....                                 | 93       |
| <b>Tablo 4.</b> Değerle Yönetim Kavramının Neler Çağrıştırdığına Dair Bulgular.....                                                           | 100      |
| <b>Tablo 5.</b> Yönetimde Değerlerin Gerekliliği .....                                                                                        | 108      |
| <b>Tablo 6.</b> Değerlerin Yönetimde Sağlayacağı Yararlar .....                                                                               | 116      |
| <b>Tablo 7.</b> Yönetimde Ön plana Çıkarılan Değerler .....                                                                                   | 127      |
| <b>Tablo 8.</b> Yöneticilerin Kültür Aktarmadaki Sorumlulukları.....                                                                          | 135      |
| <b>Tablo 9.</b> Yöneticilerin Değer Sistemi Oluşturmadaki Sorumlulukları.....                                                                 | 141      |
| <b>Tablo 10.</b> Yöneticilerin Davranışlarının Öğrencilerin Değer Sistemleri Üzerindeki Etkileri .....                                        | 147      |
| <b>Tablo 11.</b> Değerlerle Yönetim İçin Yöneticilerin Hangi Vasıflara Sahip Olmaları Gerektiğine Dair Bulgular .....                         | 151      |
| <b>Tablo 12.</b> Değerlerle Yönetimin Gerçekleşebilmesi İçin Ne Tür Faaliyetlerin Yapılması Gerektiğine Dair Yönetici Algıları .....          | 159      |
| <b>Tablo 13.</b> Yöneticilerin Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Algıları..... | 163      |
| <b>Tablo 14.</b> Küreselleşmenin Kötü Etkilerine Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemler .....                                               | 172      |
| <b>Tablo 15.</b> Yöneticilerin Yönetimdeki Temel Yaklaşımları.....                                                                            | 179      |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.</b> Allport ve Arkadaşlarının Değer Sıralaması .....                                                                             | 33  |
| <b>Şekil 2.</b> Bir Değer Süreğini .....                                                                                                     | 35  |
| <b>Şekil 3.</b> Değerlerle Davranışların İlişkisinin Teorik Modeli .....                                                                     | 46  |
| <b>Şekil 4.</b> Schwartz Değer Kuramındaki Değer Tipleri ve Ana Değer Grupları Arasındaki İlişkilerle İlgili Modeli .....                    | 50  |
| <b>Şekil 5:</b> Toplumsal Davranış Çerçevesi. ....                                                                                           | 66  |
| <b>Şekil 6:</b> Katılımcıların Yöneticilik Kıdemi ve Okul Türü Bakımından Dağılımları.....                                                   | 94  |
| <b>Şekil 7:</b> Değerlerle Yönetim İle İlgili Sorumlulukların Neler Olduğuna Dair Yönetici Algıları .....                                    | 134 |
| <b>Şekil 8:</b> Yöneticilerin Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Algıları..... | 158 |

**EKLER LİSTESİ**

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| <b>Ek 1.</b> Görüşme Formu .....              | 208 |
| <b>Ek 2.</b> Görüşme Formu İzin Belgesi.....  | 210 |
| <b>Ek 3.</b> Qsr Nvivo 8 Ekran Örnekleri..... | 211 |

## KISALTMALAR

**YK:** Yöneticilikteki Kıdem

**GL:** Genel Lise

**AL:** Anadolu Lisesi

**MTL:** Mesleki ve Teknik Lise

**FL:** Fen Lisesi

**SBL:** Sosyal Bilimler Lisesi

**İHL:** İmam Hatip Lisesi

**GSL:** Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi

**F:** Frekans

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**Vb:** Ve benzeri

## ÖNSÖZ

Hayatın her aşamasında önemli yer kaplamakla beraber, değerlere en çok vurgu yapılması ve üzerinde durulması gereken çağın ortaöğretim çağı olması gerektiği düşünülmelidir. Okulların insan yetiştirmekteki misyonunun gerçekleştirilmesi en çok o okulun yöneticilerinin görev ve sorumluluğu olarak düşünülebilir. Toplum ve örgütlerin kültürü yöneticileri etkilediği gibi, yöneticilerin kültürü de toplumu ve örgütleri etkilemektedir.

Yöneticiler, örgüt eylemlerine yönelik aldıkları kararlarda bazı kültürel güçlerin etkisinde kalır. Dolaylı veya dolaysız yollardan etkisi altında kaldıkları bu güçlerin başında kültürün en önemli bir parçası olarak değerlendirilen değerler gelmektedir. Dolayısıyla üzerinde birçok çalışma yapılmış yönetim biliminin yapılan bu çalışmaların sonuçlarının değerlerle ilgi çalışmalarla sentezlenmesi sonucu karşımıza *Değerlerle Yönetim* kavramı çıkmaktadır. Bu çalışmanın, en büyük sorumluluğu insan yetiştirmek olan okul yöneticilerine ve değerlerle donanmış bir neslin yetişmesine katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve araştırmam esnasında maddi ve manevi desteklerini her türlü katkıları ile eksik etmeyen saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ' a, emekleri ile araştırma sürecine katkıda bulunan Eğitim Fakültesi öğretim üyelerine ve araştırmaya katılan tüm yöneticilere teşekkür ediyorum.

Hayatı anlamlandırmamda kullandığım temel değerleri kazanmama, büyük bir sabırla vesile olan çok değerli anneme ve babama, her türlü konuda yardımlarını eksik etmeyen sevgili eşime şükranlarımı sunuyorum.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

İnsanın var olduğu günden bu güne değerler vardır. Bu değerlerden bazılarının günümüze kadar pek çok değişime uğradığı söylenebileceği gibi, bazı değerlerin de günümüze kadar değişmeden geldiğinden bahsedilebilir. Derinliği insanlık tarihi kadar eski olan değerlere yakın sayılabilecek bir zamana kadar bilimsel çalışmalarda değinilmemesi, pozitivist paradigmanın etkisiyle, bu konunun sayısal verilere dökülmesinde çekilen ve çekilebilecek zorlukların olmasıyla açıklanabilir. Ancak bu zorluklar, günümüz insanının, bireysel ve örgütsel yaşamda karşılaştığı problemlerin temelinde, değerlerin geri planda tutulması unsurunun bulunması olarak anlaşılmaya başlanması sebebiyle, aşılmaya çalışılmaktadır. Her ne kadar bireysel bakımdan, değerlerle ilgili Antik Yunan Filozofları'ndan günümüze kadar birçok düşünür, değişik fikirler ortaya atmışsa da, örgütsel bakımdan değerler üzerinde gerekli çalışmanın yapılmadığı söylenebilir. Bu nedenle özellikle yönetim biliminde değerlere, daha fazla vurgu yapılması kaçınılmaz bir gereklilik arz etmeye başlamıştır.

Yönetim biliminde bilimsel çalışmaların başat amacı, örgütlerin daha verimli kılınmaya ve karlılığın artırılmaya çalışılması olarak düşünülürse; insan davranışlarının temelini oluşturduğu, günümüzde gittikçe kabul görmeye başlayan değerler üzerinde daha fazla durulması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkması beklenmektedir. Bu zorunluluk gereği örgüt mensuplarının bireysel ve örgüte yönelik değerlerinin istenen yönde şekillenmesi yöneticilerin bu konuya dair çalışma yapmalarını gerektirmektedir.

Değer kavramına verilen değer bu şekilde artış göstermesi sosyal bilimcilerin dikkatlerini yönetim kademesinde bulunan insanların ve örgüt mensuplarının değerlerine ve bu değerlerle örgüt hedeflerinin örtüştürülmesiyle ilgili çalışmalara yöneltmelerine sebep olmuştur. Yöneticiler, içinde bulundukları toplum ve örgütlerin kültürlerinden bağımsız değildir. Toplum ve örgütlerin kültürü yöneticileri etkilediği gibi, yöneticilerin kültürü de toplumu ve örgütleri etkilemektedir. Yöneticiler, örgüt eylemlerine yönelik aldıkları kararlarda bazı kültürel güçlerin etkisinde kalır. Dolaylı veya dolaysız yollardan etkisi altında kaldıkları bu güçlerin başında kültürün en önemli bir parçası olarak değerlendirilen değerler gelmektedir.

Yönetim biliminin bu alanda yapılan pek çok çalışmanın sonuçlarını, değerlerle

ilgi çalışmalarla sentezlenmesi sonucu karşımıza *Değerlerle Yönetim* kavramı çıkmaktadır. Değerlerle yönetim, çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilip, değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, örgüt içinde ortak bir ruh oluşturabilecek en önemli faktör değerlerdir. Değerlerle yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden varlıklar olmaktan çok, değerlerle hareket eden varlıklar olarak görülmesidir. Bu yaklaşım tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı olmadığı gibi, insanların ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eden bir yaklaşımdır. Dolayısıyla değerlerle yönetim, işgörenin hem kafasına hem de kalbine hükmetmeye çalışan bir yönetim anlayışıdır (Çelik, 2009:83). Değerlerle yönetim, örgütlerde belirli bir takım değerlerin örgütteki iş, işlem ve uygulamalara rehberlik etmesi esasına dayanarak ve örgütlerin performanslarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla örgütün değerlere göre, iyi bir şekilde yönetilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu anlamda değerlerle yönetim özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye odaklanmış bir yönetim şeklidir (Institute of Value Management, 2001; Akt. Altinkurt & Yılmaz, 2010). Böylelikle değerlerle yönetim anlayışının, akılcı olanı ve olmayanı bir bütünlük içerisinde ele alan bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Hayatın her alanında gittikçe önem kazanan değerlerin, çeşitli örgütlere uyarlanarak işlevselliğinin artması ile meydana gelen değerlerle yönetim anlayışının ele alındığı bu çalışmada, değer, yönetim ve değerlerle yönetim ile ilgili kavramlar üzerinde alanyazı taraması yapılmıştır. Değerlerle yönetimin; ortaöğretim okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığı, aynı zamanda bu konuda yapılan çalışmaların neler olduğunu ve bu çalışmaların eğitim kurumlarına nasıl uygulanabileceğini, bu konuda neler yapılabileceğine değinilmeye çalışılarak özellikle ortaöğretim kurumlarının kendilerinden beklenen hedeflere ulaşmasında katkı sağlayacağı umut edilmiştir.

### **1.1.Problem Durumu**

İnsanların kişiliklerinin oluşmasında ve sosyalleşmelerinin gerçekleşmesinde eğitim kurumlarının gerekliliğinin, yadırganamayacak ölçüde önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu kurumların gelişimsel açıdan her birinin kendilerine has bir önemi vardır. Eğitimi kısaca değer paylaşmak ve aktarmak olarak tanımlarsak ortaöğretim kurumları bunun gerçekleştirileceği en kritik dönemlerden biri olan ergenlik döneminde kişiliklerin oturmaya başladığı dönemi kapsamaktadır, bu nedenle ayrı bir öneme

sahiptir ve öğrencilerin akademik başarısından ziyade, sağlıklı bir kişilik oluşturmaları öncelikli hedefleri arasındadır. Her örgütün varlığını devam ettirmesi için yapması gereken bazı görevleri ve sorumlulukları bulunur, bu durum bir örgüt olan eğitim kurumları için de aynıdır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesini, birinci derecede kurumların atacağı adımları belirleyen yöneticilerin kendi omuzlarında hissetmesi gerekmektedir.

Değer, ahlaki yargılarda bulunan, başkalarının eylemlerini öven ya da kınayan herkesle ilgilidir. Eğitimde ise çok daha özel bir önem taşır; çünkü öğretmenler ve yöneticiler hem ahlaki sorularla kuşatılmıştır. Hem de şu anda öğrencilerin, yani gelecek kuşağın eğitiminin ve ahlaki iyiliğinin sorumluluğu, her zamankinden çok onlardadır (Haynes 2002: 16; Akt. Akdemir, 2007: 10).

Özellikle okul yöneticilerinin, öğretmenlerin derse giriş – çıkışının takibi, okulun fiziki imkânlarının iyileştirilmesi gibi bazı maddi sorumluluklarının yanında, bir de eğitim – öğretim faaliyetlerinin her anlamda niteliğinin artırılması açısından elinden gelen her şeyi yapması gerektiğine dair manevi sorumluluğu bulunmaktadır (Demirtaş, 2004: 42-43). Bu manada yöneticilerin özellikle yönetim anlayışlarındaki değişiklikleri de takip etmesi gerekmektedir.

Sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin giderek artan ölçüde önem kazanması, kültür ve değerlerin yönetimdeki önemini artırmıştır. Yöneticiler özellikle de var oluş amacı, değer aktarmak olarak görebileceğimiz ortaöğretim kurumları, yöneticilerinin bu değişikliğe, hem kendilerini hem de bütün okullarını adapte etmeleri beklenir. Değer yeni keşfedilen ve sadece günümüzde bireysel ve örgütsel açıdan önem arz eden bir kavram değildir. Günümüzde değerlerin daha da ön plana çıkmasının sebebini yakın geçmişimizdeki bilimsel gelişmelerin, değerleri geri plana itmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Artık değerler olmadan insanların bir arada belirli amaçları gerçekleştirmek için ahenk içinde çalışmaları zor görülmektedir.

Örgütler bir değer sistemi olmaksızın yaşayamaz, çünkü aksi halde ortada ancak birbiriyle çarpışan fertlerin menfaatleri kalır (Durkheim, 1949: 20). Örgütler için bu zorunluluk eğitim kurumları için daha büyük bir elzendir, zira değerlerin olmadığı bir eğitim kurumu eğitim adına yapabileceği hiçbir şeyi olmayan bir kurum olarak görülebilir.

Wiener'e (1988) göre örgüt üyelerince paylaşılan değerler, örgütsel değer sistemini oluşturur ve bu sistem de örgütsel gelişmeleri anlamada biricik anlam ve yönetimde temel bir perspektif sağlar. Okullar değer temelli örgütler olduğu için, paylaşılan güçlü değerleri olan okullar etkili okullardır. Bu yönde yapılan araştırma bulguları da başarılı bir okulun kültürel özelliklerinin başında, güçlü değerlere sahip olmalarının yer aldığını ortaya koymaktadır (Smith, 2001; Akt. Fırat, 2007: 4-9). Bu değerlere okulların sahip olmasını sağlamada en önemli rol elbette yöneticilerindir. Yöneticilerin öncelikli görevleri eğitim açısından öğrencilerini, yönetim açısından personelini, ortak değerler etrafında birleştirerek, bir değerler sistemi oluşturmaya çalışmaktır. Bu hedefe ulaşmanın yolu, uygulanan yönetim modelinin adı ne olursa olsun, değerlere öncelik vererek, yönetimi, bazı değer kodlarına dayayarak yapmaya çalışmaktan geçer, bu ise tamamen yöneticinin değerlerle yönetim ile ilgili algılarının sonucunda gerçekleşecek bir durumdur.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın genel amacı, ortaöğretim okul yöneticilerinin değerlerle yönetim ile ilgili algılarını aynı zamanda yöneticilerin okullarını yönetirken öğrenciler ve çalışanlarına yönelik yönetimde kullandıkları değerlerin, hangi değerler olduğunu ortaya çıkararak, aynı zamanda bu değerlerin görevlerinin icrasında kendilerine ne gibi yararlar sağladığına dair algılarını değerlendirmektir. Bu genel amaç çerçevesinde, yöneticilikteki kıdem ve görev yapılan okul türü, bağımsız değişkenlerine göre, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaöğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde ön plana çıkardıkları değerler nelerdir?
2. Değerlere, yönetimde neden gerek vardır ve değerlerle yönetim yaklaşımı ile ne gibi yararlar elde edebilir?
3. Değerlerle yönetim için, yöneticilerin hangi tür vasıflara sahip olmaları gerekir ve ne gibi sorumlulukları vardır?
4. Yöneticiler değerlerle yönetim yaklaşımı ile okulları yönetilebilmek için okulların yapı ve işleyişlerinde ne gibi değişiklikler olması gerektiğini düşünmektedir?

### 1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanlar sahip oldukları değerler ile hayatı anlamlandırır. Değerler yalnız bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de önemlidir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutar ve çatışmaların kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatar. Değişik sınıflandırmalara tabi tutulan değerlerin, bütün insanlarda aynı şekilde var olması beklenemez, dolayısı ile ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanların oluşturdukları toplulukların iklimi ve sağlığı açısından değerlerle yönetim kaçınılmaz bir gereklilik arz etmektedir.

Değerler bir kişi ya da bir topluluğun ideal kabul ettiği var olma ya da hareket etme tarzıdır. Değerler insan davranışlarının incelenmesinde ve açıklanmasında, bir davranış biçimini diğerine tercih etmede önemli bir yere sahiptirler (Sarı, 2005). Yapılan birçok araştırma sonucu, insanların aldıkları kararların seçiminde, değerlerin en önemli rolü oynadığı görülmektedir. Sadece karar alma sürecinde değerler etkilidir demek yanlış olur, bu kararların uygulanması esnasında yapılacak her türlü faaliyet de değerlere göre şekillenmektedir. Bu şekillenme dayanan değerlerdeki değişikliklerden zorunlu olarak etkilenmektedir.

Yönetimsel ve örgütsel değerlerdeki değişim, toplum değerlerindeki değişimlerin sonucunda dolaylı veya dolaysız olarak gerçekleşmektedir. Yönetimsel ve örgütsel değerler, teknolojik, siyasal ve ekonomik değişimlerin etkisi ile paralel bir şekilde değişmektedir. Yönetimsel alanda, başarı ve gelişimleri sürdürebilmek için değerlerdeki değişimleri bilmek gerekmektedir (Kara, 2007:159). Bu değişimlerin takibi özellikle yaşadığımız bu süreçte daha da kolaylaşmıştır.

Özellikle günümüz iletişim imkanlarının kolaylığı dünyayı adeta küçük bir köy haline getirmiştir. Dolayısıyla çok uzak bir noktada gerçekleşen bir gelişme bütün bir dünyayı çok kısa zamanda etkilemektedir. Bu durum, toplumların kültürlerinin özünü oluşturan değerler üzerinde etkisini şiddetle hissettirmektedir. Küreselleşme kavramını, egemen olan güçlerin, kendi değerlerini az gelişmiş ülkelere teknolojik üstünlük avantajı ile benimsetmeye çalışması olarak düşünülebiliriz. Bu nedenle toplumların devamlılığını sağlayabilmesi için, bütünü oluşturan küçük parçalar olarak düşünülen örgütlerin, o toplumun kendisine has değerlerle yönetilmesi kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir örgütü geleceğe taşıyacak olan unsur, değerler sermayesidir. Bu sermaye, bünyesinde çalışan insanların oluşturduğu değerlerin, örgüt yapısının, stratejilerinin, sistem ve süreçleri ile örgütün dış paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşturulacaktır. Değerler sermayesi örgüt ağacını besleyen, onu yetiştirdiği toprak olan toplum ortamına sıkıca bağlayan, ama görünür olmaktan uzak olan köklerdir. Değerler sermayesini oluşturan bireysel değerler, toplumsal değerler ve yapısal değerler çevreyle olan etkileşimlerini kendi bünyelerinden süzerek örgüte akıtmakta, küreselleşen dünyada örgütlere çok çeşitli avantajlar kazandırmaktadır (Akdemir, 2007: 46).

Örgüt mensuplarının değer profillerini bilmek uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir. Örneğin örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sistemlerinin uyuşmamasıdır (Turgut, 1998: 44; Akt. Sağnak, 2005: 153). Bu nedenle örgütte yaşanan bu ve benzeri sorunların çözümü, en etkili bir şekilde değerlerle yönetim modeli ile gerçekleştirilir.

Örgütsel açıdan bu ve buna benzer faydaları olan değerlerle yönetim, eğitim kurumları bakımından daha önemli bir hayatiyet arz eder, çünkü eğitim kurumlarının temel amacı olan değer aktarmayı gerçekleştirmeleri ancak değerleri araç olarak kullanmaları ile mümkündür. İster amaç olarak görülsün, isterse araç olarak görülsün, her iki koşulunda gerçekleşebilmesi ancak değerlerle yönetimle mümkündür.

Araştırmanın sonuçlarıyla, okul yöneticilerinin görevlerini yaparken, öğrenci ve personelin değerleri ile kurum değerlerinin örtüşmesini sağlayarak eğitim faaliyetlerinin verimliliğini artırabileceği düşünüldüğü için önemli görülmektedir. Okul yöneticilerinin değerlerle yönetim ile ilgili algılarının onların davranışlarını etkilemesi beklenir. Özellikle okul yöneticilerinin içselleştirmeden ve yönetimde kullanmadan, sadece kazanılmasını istediği değerlerin öğrenci ve personel davranışlarına, yansımaları beklemeleri pek gerçekçi olmaz, bu nedenle değerlerle yönetimden, yöneticilerin neler algıladığını ortaya çıkarması açısından araştırma önemli görülmektedir. Ulaşılan sonuçlarla, yönetici ve araştırmacılara bu hususta yapılacak çalışmalarda bir ışık olması beklenmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ile yapılacak görüşmelere, katılımcıların içten cevap verdikleri ve veri toplama araçlarını, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtacak nitelikte olduğu kabul edilmiştir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma bulguları,

1. 2011–2012 eğitim - öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Elazığ ili merkezinde eğitim - öğretim faaliyetlerine devam eden değişik türden 23 lisenin, 44 yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu ile sınırlıdır.
4. Çalışma grubundan toplanan veriler ile sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN YAZIN BİLGİSİ

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma konusu hakkında genel çerçeve oluşturmak amacıyla, ilgili kaynaklardan elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Değer Kavramı

Değerler konusunda farklı birçok tanım yapılmasına, kavramsal olarak üzerinde çok durulan bir konu olmasına ve değerler ile ilgili çeşitli disiplinlerde araştırmalar olmasına rağmen, değer kavramının yeterince açıklığa kavuşturulduğunu söylemek zordur. Farklı bilimsel disiplinler, hatta her bilim dalı içinde mevcut bulunan farklı yaklaşımlar bile değerleri çok çeşitli şekillerde ele almışlardır (Nicholson, 1991: 6; Dilmaç, 2002; Bacanlı, 2002; Akt. Yılmaz, 2006: 26). Aşağıdaki bölümlerde değerler ile ilgili ön plana çıkmış çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

##### 2.1.1. Değer

Türkçe’de “karşılık olma” anlamında “değmek” kökünden türetilen değer kelimesi, Hint-Avrupa dil grubunda “güç” anlamına gelen “wal” kökünden türetilmiştir. Başlangıçta “güçlü olmak” anlamında türetilen “la valera” kelimesi, sonraları değer anlamındaki “la valor”a dönüşmüştür. Değer kavramı İngilizce de ise “value” kelimesiyle ifade edilir. Aynı zamanda değer kavramı Latince “kıymetli olmak” veya “güçlü olmak” anlamlarına gelen “valere” kökünden türetilmiştir (Bilgin, 1995: 83; Akt. Aydın, 2003). Türkçe sözlüğe göre değer, bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılıktır (TDK, 1983).

Değerler insanlık tarihi boyunca üzerinde durulan kavramlar olmuşlardır. Toplumsal yaşamın olduğu günden bu güne filozoflar, din adamları ve günümüzde farklı disiplinlerde çalışmakta olan araştırmacı ve yazarlar değer konusunda fikir yürütmüşler, değerlerin birey ve toplum yaşamındaki önemine vurgu yaparak doğruluğuna inandıkları erdemleri tanımlamaya ve bu erdemlerin toplumca benimsenmesine çalışmışlardır (Atay, 2003; Akt. Lalek, 2007:6). Varlığını bir ölçüde toplumun benimsemesine borçlu olan değer (*wert, value, valeur, kıymet*) kavramı, felsefe, psikoloji, sosyoloji ve yönetim gibi birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Değerler felsefenin, psikolojinin, sosyolojinin ve eğitim bilimlerinin üzerinde durduğu

konuların başında gelmektedir (Akt. Turan & Aktan, 2008). Değerlerin söz konusu disiplinlerin başat konusu haline gelmesinin sebebi, insanı anlama ve bilmenin en iyi yolunun, onun sahip olduğu değerleri analiz etmekten geçmesidir.

Değerler, insanların sergiledikleri davranışların değerlendirilmesinde, onlar için değerli ve önemli olanın ne olduğu konusunda önemli ipuçları verir. Birçok araştırmacı, değerlerin insanı harekete geçiren düşüncenin altında yatan temel inanç olduğu kanısındadır. Değerler, insanın yaptıklarına ve davranışlarına yol gösterirler. İnsanın ne yaptığını ve nasıl yaptığını sahip olduğu değerler belirler. Bu açıdan bakıldığında insan davranışını, büyük ölçüde, sahip olduğu değerlerin şekillendirdiği görülür (Tanıt, 2007: 36). Davranışların şekillenmesi, bu bakımdan insanların sahip olduğu gücün, değerlerden kaynaklandığını gösterir.

“Değer kaynaklı güç” kavramı ile kastedilen; insanı ezmeyen, insanı küçültmeyen, insan onurunu yücelten bir güçtür. Davranışlar ya zorunlu uyma davranışı yani dış disiplin zoruyla olur; ya da içselleştirilerek kişinin kendine mal ettiği değerler vasıtasıyla olur. Davranışlarımıza yön veren değerlerin, toplumsal baskı olmadan bizi etkilemesi gerekir. Çünkü değerler iç disiplini oluşturur ve bu iç disiplin, değerler değişmediği sürece değişmez (Tokdemir, 2007: 15). Bir başka deyişle, insan onurunu esas alan bir yaşam için, değerlerin içselleştirilmesi gerekir.

Converse’in “birçok özel tutum ve inançları birbirine yapıştıran bir yapıştırıcı” ya benzettiği değerler, toplumsallaşmayı yansıtan görece kalıcı bireysel tercihlerdir. Diğer yandan, değerler “bireyin ya da bir toplumsal oluşumun yaşamına yol gösteren ilkelere” hizmet eden, tercih edilen davranış ve oluş biçimleri hakkındaki öğrenilmiş inançlar, olarak da tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkıldığında, değerler “a) özel durumları aşan b) istenilen son durum hakkında, c) davranış ve olayların seçilmesi ve değerlendirilmesinde yol gösterici olan ve d) görece bir önem sırasına konulmuş e) kavram ve inançlar” dır. (Akt. Gümüş, 2009: 11). Bu yüzden, değerler bireysel davranışı açıklamak ve tanımlamak için çok fonksiyonel görünmektedir.

Güney’in bir toplumun veya grubun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini devam ettirebilmek için çoğunluk tarafından doğru ve gerekli oldukları onaylanan ve çoğunluğunun ortak amaç, düşünce ve çıkarlarını ifade eden genelleştirilmiş, temel, etik, öğreti, inanç veya ölçütler (Güney, 2002: 40; Akt. Kara, 2007: 58) olarak tanımladığı “değer” kavramını Clyde Kluckhohn, bir grubun niteliğini ya da bir bireyin

özelliğini örtük ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen arzu edilebilen bir kavram olarak tanımlamıştır. Ona göre, değerler, arzularda değil, arzu edilebilende yer alır. (Kluckhohn, 1951: 395; Akt. Sağnak, 2003: 20). Arzu edilen, istediğimizin başkaları için de uygun ve doğru olup olmadığının sorgulamasını ifade eder. Bir başka deyişle, bu sorgulayış, kendimize yapılmasını istemediğimiz bir şeyin başkalarına da yapılmasını isteyip istemediğimizin bir çeşit sağlaması gibidir. Çünkü değerler varlığını bir bakıma içinde barındığı zihinlere borçlu olsa da, esas olarak, başkalarını hesaba katmakla, toplumla bir başka deyişle uygulamayla var olur. Bu hesaba katışın olup olmadığını anlamak için, kişilerin günlük davranışlarını etkileyen standartlar analiz edilmekle işe başlanabilir. Değerlerin; bireyin yaşam biçimi ve günlük alışkanlıklarında etkili olan toplumsal davranış kalıpları (Doğan, 1999) olduğundan hareketle, değer yöneliminin, kişilerde duygusal bir tepkiye yol açarak bir şeyin arzu edilen şey olup olmadığına, iyi mi yoksa kötü mü olduğuna dair inanç ve kabulleri içine aldığı söylenebilir. Bu bakımdan davranışlara yön vererek onları yargılayıp değerlendirmemizi sağlayan değer kavramı, bireyin önemli gördüğü şeyleri tanımlayarak istek ve tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösteren, belli bir durumu diğerine tercih etme eğilimidir (Bilgin, 2003; Akt. Tanıt, 2007: 36).

Bundan sonraki tanımlar da, değerın bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtan kaynaklandığına ve değeri belirleyen “tercih” kavramına, dolayısıyla değerin rehber olma fonksiyonuna vurgu yapar:

Değerlerin belirleyicisi olan tercih etme eğilimi, değerlerin günlük kararları etkileyen ideolojik bir düşünce yapısı olarak da ifade edilmesini anlamlı kılar. Değerler tavır ve hareketlerin genel yöneticileridir. Söz konusu idealler insanların hareket ve düşüncelerine yön verirler (Battal, 2007:5).

Louis, Roths, Merrill, Harmin ve Sidney Simon’a göre değer; bireyin bütün alternatifleri düşündükten sonra, hepsinin içinden üstün tuttuğunu açıklamaya hevesli olduğu, tercihine bağlı olarak sık sık yaptığı serbest seçimlerdir. Bir başka tanımda değerler; bir toplumun olması gereken ideal ve hedefleri olarak tanımlanmıştır (Akt. Canatan, 2004). Bu bakımdan değerler, sosyal ilişkilerin analiz edilmesinde bireylerin yaptığı tercihlerde, ussal olmayanın önemini de açığa çıkarır.

Somuncuoğlu (2000) terim olarak değer kavramını, ölçüt ya da standart olarak hizmet eden, bir eylemde bulunmadan önce yöntem seçenekleri arasından tercih

yapmak için, kullanılan ortak sembolik sistem ögesi olarak tanımlar. Değerler, davranışı yönlendiren tutumlar için genel bir çerçeveyi biçimlendirir ve bu çerçevede bireyin diğerlerine karşı davranışlarını yönlendirir. Değer kavramı, üç kavramsal çerçevede ele alınmıştır:

- 1- Değerler, inancın dini ve ahlaki alanlarını içerir. Değerler, aynı zamanda yaşamlarımızı nasıl devam ettirdiğimiz, düzenlediğimiz ve deneyimler geçirdiğimiz ile ilgili diğer bakış açılarına işaret eder.
- 2- Değerler biliş, duygu ve davranışlarımızla ilgili olabilir.
- 3- Değerler iki farklı düzeyde ifade edilebilir: Temel ve bağlamsal (Temel değerler, evrensel değerler olarak düşünülebilir; bağlamsal değerler ise, belirli durumlardaki belirli davranışlarla ilgili bilgi veren değerlerdir) (Powney, 2004; Akt. Işcan, 2007: 14).

Değerlerle ilgili olarak yapılan tanımlamalara Argandona farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Yazara göre, demokrasi, eşitlik, özgürlük ve dayanışma gibi değerler toplumda özellikle son zamanlarda yeniden hayata geçirilmeye başlanan değerler arasında yer almaktadır. Diğer yandan bazı değerler ise, ticari hayatta sahip oldukları yerden dolayı yine son zamanlarda belirginleşmiştir (Akt. Pekince, 2010: 12).

Değer, felsefe tarihinde öznelci ve nesnelci açılardan çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Öyle ki bu tanımlardan mutlak bir değer tanımı çıkarmak oldukça güç bir iş gibi görünmektedir. Yine de öznel veya nesnel tanımlamalarda olsun değer tanımlarının asgari müştereklerinin var olduğunu söylemek mümkündür. Bu tanımlar birey ve toplum için farklı karakterler göstermektedir. Bireysel tanımlarda kişisel nitelikler ile beraber tanımlanırken, daha önemli ve kapsayıcı olan toplumsal açıdan değerler ise;

- a-** Bir sosyal grubun veya toplumun bütününün kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek üyelerin çoğunluğu tarafından uygun ve gerekli oldukları kabul edilen, aynı üyelerin ortak duygu, düşünce, amaç ve çıkarlarını yansıtan genelleştirilmiş ilke ve inançlardır.
- b-** Grupların veya toplumların arzu edileni ve edilmeyeni, beğenileni veya beğenilmeyeni, doğru olanı ve doğru olmayanı belirleyen temel standardı veya standartlarıdır.

- c- Toplumsal değerler, hazzı (hedonistic) açıdan haz veya acı şeklinde görünürken, bilgisel açıdan doğru veya yanlış, ahlaksal açıdan iyi veya kötü, estetik yönden güzel veya çirkin, dinsel açıdan ise sevap veya günah şeklinde kategorik sınıflamalara tabi tutulurlar.

Kategorik tanım içerisinde yer alan birim, ticari bir şirket veya bir okul olabilir. Bu sınıflandırma yönetilen birimin hangi sıfatlarla tanımlanacağı üzerinde yapılıır. Değer açısından sınıflama ise yukarıdaki tanımların kapsamı içinde yer alacaktır. Zaman, hatta daha geniş söylemi ile çağ, değerlerin anlaşılması ve toplumsal uygulamaları noktasında bir diğer değişken olarak kendisini gösterir. Tek bir değer kuramından veya daima geçerli değer anlayışlarından bahsetmek mümkün değildir. Değerin anlaşılma tarzı, zamana mekâna ve kişiye göre değişkenlik göstermektedir (Akdemir, 2007: 9).

Bir arada yaşama zorunluluğu, değerlerin toplumca en iyi, en doğru, en yararlı olduğu kabul edilen üzerinde odaklandığını göstermektedir. Bunlar, kişisel istekler ya da beğeniler olmayıp, grupların ya da toplumların kabul ettikleri herkes için iyi ve arzulanabilir olma özelliklere sahip, evrensel geçerliliği olan özelliklerdir (Silah, 2000; Akt. Karaköse & Altinkurt, 2009). Böylelikle değerler, kültür ve topluma anlam veren ölçütler haline gelmektedir.

Değerler bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir (Aydın, 2003). Değerler, genel olarak bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde belirli durumları tercih etme eğilimidir; bir varlığın ruhsal, toplumsal, ahlaki ya da estetik yönden taşıdığı düşünülen yüksek ya da yararlı niteliktir; inançlar, amaçlar ve kanaatlerin toplamıdır; insanların tavır ve hareketleri bakımından birer standart olarak tanımlanabilmektedir. Değerler gerekçelendirmeye gerek olmayan mutlak gerçeklerdir; neyi tercih edeceğimizi ve neyi etmeyeceğimizi bulmamıza, davranışları ve olayları önem sırasına koymamıza yardım eden, fikir, düşünce ve duygu gibi sembolik kategorilerdir (Ziegler, 1970; Akt. Kuzgun, 2000).

Soyut bir kavram olarak değer; değerlendirilen, değerli olduğuna hükmedilen, iyi ve arzu edilir olduğu düşünülen şey demektir (Kılıç, 2002). Başka bir tanıma göre değer; bir inanç ve ideoloji içinde veya insanlar arasında kabul edilmiş, benimsenmiş ve yaşatılmakta olan toplumsal, insani, ideolojik veya ilahi kaynaklı her türlü duygu, düşünüş, davranış, kural veya kıymetler olarak tanımlamıştır (Çelikkaya, 1996: 168;

Akt. Yazıcı, 2011). Bu nedenle değerler bireyi belli bir şekilde hissetmeye ve davranmaya yönlendiren doğru yanlış rehberi olarak da görülebilir. Bireylerin nasıl yaşayacaklarına dair kararlarını etkileyen inanç sistemlerine değerler denir (Yıldırım, 1999; Akt. Tokdemir, 2007: 13).

Değerler “Belirli durumlarda, tercih edilen hayat tarzı ve davranışlar hakkında, seçimlerimizi veya olayları ve davranışları değerlendirmemizi yönlendiren, önem sıralamasına göre derecelendirilmiş görüş veya inançlardır.” şeklinde tanımlanabilir (Baloğlu & Balgalmış, 2005).

Heenan’e göre ise değerler iki farklı bakış açısıyla tanımlanabilmektedir. Birincisinde, değer diğer tercihler gibi (çay ya da kahve, uzun ya da kısa saç...) öznel ve herhangi bir zamanda değişebilen kişisel tercihlerdir. Diğer yandan ikinci tanımda ise, değerler aynı zamanda dürüstlük, şefkat gibi ilkeler olup nesnel, evrensel, devamlı ve kültürler arasındadır. İkisi arasındaki önemli fark ise ilkinin “sahip olunan” ikincisinin ise “olunan” şeyler olmasıdır; kişiler uzun ya da kısa saç “sahip olurlarken”, dürüst ya da şefkatli “olurlar” şeklinde açıklamaktadır (Akt. Pekince, 2010: 7).

Yukarıdaki tanımlar, değerlerin kişiden kişiye, çevreden çevreye değiştiği, değerlere anlam yükleyenlerin insanlar olduğu, değerlerin iyisini - kötüsünü toplum ve zamanın belirlediğinin bir özeti gibidir.

Ancak bu tanımlardan farklı olarak Kuçuradi değer ve değerler arasındaki farkı izah etme gerekliliği duyar. O’na göre; değer, öznenin olguya yüklediği niteliktir. Ancak değer ile değerler arasında fark vardır, değer yani bir şeyin değeri, onun kendisiyle aynı cinsten olan şeyler arasındaki yeridir. Değerler ise var olan şeyler, imkânlardır, insanın değeri başka, insanların değerleri başkadır (Kuçuradi, 1998, 1999; Akt. Uçar, 2009: 22).

Değer, bir şeyin değeridir. İnsanın değeri derken, burada kastedilen insanın diğer varlıklarla ilgisi bakımından özel durumudur. İnsanın değerlerinden kastedilen şey, insanın bütün başarılarıdır. Bilgi, bilim, sanat, felsefe, teknik, kültür, ahlak buna örnek olarak verilebilir. Tavrı ve hareketler, eylemler, duygular, fikirler, vasıflar, kişiler ve gruplar, amaçlar ve araçlar, tümü ile her şey toplum hayatında değerlere göre mukayese edilmektedir ve “daha iyi”, “daha doğru”, “daha adil”, “daha uygun” ve başka biçimlerde ya da tersi olarak değerlendirmektedirler (Dönmezer, 1994: Akt. Yılmaz, 2006: 29).

Buraya kadar bahsedilen görüşlerden hareketle, değerin bir şeyin arzu edilebilir veya edilemez olduğu hakkındaki inançtan kaynaklandığı söylenebilir. Bu inancın psikolojik boyutuyla ilgili tanımlar da, değerlerle yönetim ile ilgili çalışmalar için önem arz etmektedir.

Örneğin, Allport değerleri, benlikle ilişkili olarak algılanan manalar olarak tanımlamaktadır. Bir şeyi değerli görmek demek onu tercih etmek, ona psikolojik olarak bağlanmak ve ona ulaşmak ya da onu muhafaza etmek için belli bir çaba ve gayret içerisinde olmak anlamına gelmektedir. Buna göre değerli tutulan şey maddî ya da manevî bir niteliğe sahip olabilir. Ancak onu esas önemli kılan husus, psikolojik olarak ona belli bir değerin atfedilmiş olmasıdır (Akt. Uncu, 2008: 6).

Değerler, bireylerin kritik durum ve olaylardaki tercihlerini gösteren çok derin psikolojik yapılardır. Hangi davranışların iyi, doğru, arzulanen ya da istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt ya da fikirlerdir (Özkalp & Kirel, 2001: 123). Değerin psikolojik olanla ilişkilendirmesi, verilen değerin anlam dünyasına dair önemli ipuçları sunar.

Bu tanımlar ışığında, Poyraz'ın değerin kuruluş ve yapısı hakkındaki değerlendirmesini anlamak kolaylaşır. Değer eylemle beraber ortaya çıkıyorsa, eylem olmadan değer de tasarlanamaz. Yargılarımız da eylemin değerine ilişkindir. Kısaca, değer eylemle ortaya çıkmakta ve eylemin sonucunda bir değer yargısı belirlemektedir. Değer, hem eylemi gerçekleştirenle, hem eylemle gerçekleşenle ve hem de eylemi değerlendirenle bağlantılı olarak varlık kazanır (Poyraz, 2004). Ona göre, değer nesne kavramından değil, eylemden çıkar. Değerin belirleyiciliği, eylemdir. "Adalet" kavramıyla, adil olmak çok farklı şeylerdir. Değerleri var eden, bu değerleri hayatında var eden kişilerdir. "Adalet" ilkesi "adil olmak" la var olur. Aynı şekilde, adaletsizlik de adil olmayan kişiler olduğu sürece vardır. İnsan, kendiyle ve kendi dışıyla sürekli etkileşimde bulunan varlıktır. Bu ilişki iki dünya arasında sürgit devam eder: İnsan bu iki dünyanın hem nesnesi hem de öznesidir ve "Ben bilinci her türlü değer vermenin öznedeki temelidir". Onun meydana getirdiği düşünce ürünleriyle maddi ürünler (silahlar, eşyalar, araçlar inançlar, fikirler, kanaatler) yan yana, iç içe bulunmakta, zaman zaman birbirlerine tesir ve nüfuz etmektedirler. İşte bu sebeple, hangi çağda olursa olsun, her kültür çevresinde bir takım değerlerle karşılaşmaktadır. Poyraz bu temel görüşlerden yola çıkarak, değerleri üç kısımda ele alır:

Bu değerler, yapıcı içkin ve aşkın değerler olarak kurulabilir. Değerlerden bir kısmı, değer vermenin öznesi durumundaki bilincin eşya ile ilişkisinden doğan değerlerdir (teknik değerler). Bir kısmı, iç ve dış duygularımızla kavradığımız şeylerle ilgili olarak ortaya çıkan sanat değerleridir ve yine bir kısmı temelini doğrudan doğruya şuurun verilerine dayalı düşünce (bilgi) değerleridir. Kavramlar, duygular ve eşya ile münasebetten doğan ve bilinçle çevrelenen, "inanma"dan daha çok "bilme"nin hâkim olduğu bu değerler, içkin değerler olarak vasıflandırılır.

Birey kendi yarattığı değerleri mutlaklaştıramaz. Değer relativizmi, kişinin değerlerini mutlaklaştırmasından çıkar. Değerin objektifleşmesi, başka kişilere doğru açılmakla mümkündür. Bu açımdan doğan değerler, kişinin başka kişilerle kurduğu ilişkilerden doğduğu için, aşkın değerdir ve bu değerleri bilgiden çok, inanma üzerine kurulur. Aşkın değerler, ahlak ve dindir.

Üçüncü kısım değerler, kişilerden doğan sözler, şeyler ve eylemlerin birbirleriyle değişiminden doğan değerlerdir ki, eylem eylem ile karşılaştırılınca ölçü hukuk olur, söz sözle değiştirilince ölçü dil olur, eşya eşya ile değiştirilince ölçü iktisat olur. Bu değerler de normatif değerlerdir (Poyraz, 2004).

Değerlerin yapısı arasındaki tutarlılık, bir tür uzlaşım ile ifade edilebilir. Değerler arasında bir uzlaşma vardır. Bir kimse demokrasiye çok değer veriyorsa, herhangi bir şekilde antidemokratik bir anlayışa aynı şekilde değer veremez. Bir adım daha öteye gidecek olursak; demokrasiye verdiği değerle birlikte farklılıklara değer vermesi de kaçınılmaz görünmektedir. Onun için artık değerli olan şey farklılıktır. Aksi bir durum o kişinin o değeri benimsememesinin bir göstergesi olarak değerlendirilir (Yapıcıkardeşler, 2007; Akt. Uncu, 2008: 6).

Değerler, insanların davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede, insanları ve olayları değerlendirmede kullandıkları ölçütler; ideal ve arzu edilen davranış ve yaşam biçimlerini ifade eden, belirli somut koşulları ve nesneleri aşan üst düzey kavramlar veya doğru kararlara varılmasında bireylere yardımcı olan genel ilkeler gibi çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Tutumların, ideolojilerin, ahlaki yargıların ve çeşitli davranışların önemli belirleyicileri olarak düşünülmektedir (İmamoğlu & Aygün, 1999).

Değerler için yapılan pek çok tanımın ortak noktası tercih yapma ve karar verme ifadelerinde buluşmaktadır. Bir şeyin değer olabilmesi için, alternatifleri arasından seçilmesi, her bir alternatifin muhtemel sonuçlarının düşünülmesinden sonra seçimin

yapılması, toplumun istekleri ile kabul edilmesi, kendisiyle hareket edilmesi ve yinelenmesi gibi özellikler taşıması gerekmektedir. En geniş anlamıyla değerler, insanların uğruna çaba gösterdikleri tercihleridir. Değerler ihtiyaç ve isteklerinden doğup, bireyin günlük hayatında tanımlanabilir özelliktedir (Glen, 1999:233; Akt. Pekince, 2010:7).

İnsan davranışlarını açıklamada temel öneme sahip olduğu düşünülen değerlerin sosyal bilimler için dikkat çekici olmasının pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri değerlerin araştırmacılara hem birey, hem de grup düzeyinde bilgi sağlayabilen bir kavram olmasıdır. Hızlı bir değişim süreci içinde yer alan toplumumuzda sosyo-ekonomik gelişimlerden sorumlu olan toplumsal düzenlemelerin sağlıklı olarak yürüyebilmeleri, bireylerin değerlerin bu düzenlemeler ile uyumları ile yakından ilişkilidir. Bu uygunluk sorunu, toplumsal siyasaların başarısı için toplumun iyi tanınmasını, dolayısıyla da değerlerin ayrıntılı bir biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır (Çetin, 2004; Akt. Pekince, 2010: 12).

Değerler, insana özgü, insanı insan yapan ve onu diğer canlılardan ayıran bir nitelik taşır. Ayıca değerler, insanın amaçlarına uygun tarzda kendini gerçekleştirebilecek duruma gelmelerine, yardımcı olur. Aristoteles'in deyişiyle, kişilere "İnsanın işini" yapabilecek duruma ulaşmalarına, insana özgü diğer bütün etkinlikleri amaçlarına uygun gerçekleştirebilecek duruma gelmelerine yardımcı olmak değerlerin işlevidir. Yani değerler kişilere doğru bilmesinde, doğru düşünmesinde, doğru değerlendirmesinde, doğru eylem içinde olduğunu görebilmesinde yardımcı olmaktadır (Kuçuradi, 1995: 8; Akt. Uçar, 2007: 23).

Bütün buraya kadar verilen tanımlarda ve açıklamalarda da görüldüğü gibi değerlerin, kültürün özellikle de örgüt kültürünün en önemli öğeleri olduğu söylenebilir. Öyle ki örgüt kültürünün diğer öğelerinin de değerlere göre şekillendiği belirtilmektedir. Değerler, iyi ve kötünün ölçütü olarak davranışların, kararların, grup ilişkilerinin, insan ilişkilerinin, örgütsel davranışın, ast-üst ilişkilerinin, örgüt-çevre ilişkilerinin ve daha birçok konunun temel belirleyicisi konumundadır. Bu nedenlerden dolayı değerlere ayrı bir önem verilmesi, korunması, gerekli olduğundan geliştirilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2006: 28).

### 2.1.2. Çeşitli Bilimlerde Değer Kavramı

Değerler insanın olduğu her yerde bulunmak zorunda olan bir olgudur, bu yapısı gereği insanların her türlü faaliyetinde kendisini hissettirir, bu sebeplerden dolayı konusu insan olsun olmasın bütün bilimlerle doğrudan veya dolaylı ilgisi vardır. Çalışmamızın bu kısmında değerlerin önemli yer kapladığı düşünülen sosyal bilimlerin belli başlı bilim dalları ile olan bağlantısına değinilmiştir.

#### 2.1.2.1. Felsefede Değer Kavramı

“Değerlerin değerini ortaya koymak felsefenin işidir”( Kuçuradi, 1971: 14-15; Akt. Aysevener, 2009). Bu manada değer kavramının, anlamını felsefeye borçlu olduğu bilinmektedir. Alman metafizikçi W. Windelband, felsefeyi genel olarak bir “değer felsefesi” olarak görür ve tarihsel olayların yasalaştırılamayacağını, ancak değerlendirilebileceğini savunur. Ona göre, yapılabilecek değerlendirme de ancak insana göre olabilir. Zaten her yeniçağ, bir önceki çağın değerlerinden kurtulmak için yapılan bir mücadeleden ibarettir. Bu anlamda da insan hayatı, sürekli bir değerler hayatının mücadelesidir (Akt. Lalek, 2007: 6). Ona göre, eylemle var olan “iyi” değer varlığından söz edilebilir, ancak “en iyi” değer varlığından söz edilmesi zorlaşır.

Felsefede değere yönelik ilk tanımlama ortak değerlere ilişkindir. Ortak değerler ilk kez Rhetorika’da Aristoteles tarafından ele alınmıştır. Aristo’ya göre, “Değerler; alışkanlıklarımız, becerilerimiz ve davranışlarımızla yansıtmış olduğumuz insan mükemmeliyetine ilişkin niteliklerdir” (Akt. Özgener, 2000). Aristoteles, Topikler adlı yapıtını bu değerlerin incelenmesine ayırmıştır. Ortak değerleri genellikle ikiye ayırmışlardır. 1. Öznenin kendine dönük ve kim, ne, nerede, kimin yardımıyla, niçin, nasıl ve ne zaman sorularıyla belirtilen ortak “içsel” değerler. 2. Başka öznelerle ilişkilere dönük ortak “dışsal” değerler (Tanıt, 2007: 40). Ona göre, bu değerler insanın özneliliğiyle, başkalarını nasıl sentezlediği ile ilişkilidir.

“Değer nedir?” sorusu felsefenin en eski konularından birisidir. Platon milattan önce dördüncü yüzyılda bu soruya yanıt bulmaya çalışmıştır. Buna göre değer konusunun kökenlerinin çok eski zamanlara dayandığı söylenebilir. Platon, yaptığı çalışmalarda kavramsal analizler yolu ile adalet ve iyinin gerçekten ne anlama geldiğini kavrayabileceğimizi ileri sürmüştür (Yılmaz, 2006: 25).

Felsefenin çalışma alanına giren üç önemli sorunun Varlık, Bilgi ve Değer,

olduğu söylenebilir. Değerlerle ilgili sorulara yanıt aranan felsefenin bir alt kolu olan aksiyolojinin üzerinde en yoğun tartışma yapılan konusu değerın özncl mi yoksa nesnel mi olduğu konusundadır. Değerlerin farklı birey ya da kültür grupları için değıştiğini bu yüzden değerlerin özel olduğunu savunanlara karşın, değışen şeyin değer değıl, farklı gruplar ve bireyler olduğunu savunarak değerleri nesnel bulan filozoflar da vardır (Randall ve Buchler, 1982; Akt. Uncu, 2008: 21).

*Aksiyoloji*, Yunanca axios (değer) logos (bilim, öğreti) sözcüklerinin birleşiminden türetilmiş olup; değerler alanı ilişkileri, özellikle yaşama düzeni bakımından aydınlatmayı amaçlar. Kural olarak değerlerin incelenmesi üç temel tartışma konusu etrafında şekillenir. Birincil konu değerlerin özncl veya nesnel kişisel ya da toplumsal olması sorunudur. İkinci tartışma konusu, değerlerin değışip değışmediği; üçüncü olarak da değerlerin hiyerarşisinin olup olamadığıdır. Değer yargılarının özünü ve niteliklerini araştıran ahlak disiplini olan aksiyoloji değer felsefesi adı ile de bilinmektedir. Aksiyoloji, insanın yaşamı boyunca vardığı birçok yargının kaynağı olan değerler sistemiyle ilgilenmektedir. Bu anlamda aksiyoloji çok geniş bir inceleme alanına sahiptir (Akt. Yılmaz, 2006: 25).

Değer tartışmalarının geçmişı neredeyse felsefe kadar eskiye dayanır. Fakat bu anlamda yapılan ilk ciddi çalışma Alman filozof Kant'ın "Ahlakın Metafizik Temelleri" adlı kitabında ortaya konmuştur. İnsan aklının istemek, kavramak ve duymak üzere üç yetisi olduğunu ifade eden Kant, isteme yetisini pratik akıl ya da ahlaka, kavrama yetisini pür akılla, duyma yetisini ise değerle açıklamaktadır. Kant, hakikatin bilgiyle temsil edildiğini, iynin duyguyla algılandığını ve bu ikisinin karıştırılmaması gerektiğinin anlaşılmaaya başlandığını ifade eder (Kılıoğlu, 1990; Akt. Tanıt, 2007: 41).

Günümüzdeki değerle ilgili felsefi tartışmaların temelinin 1890'lı yıllarda atıldığını söyleyebiliriz. Nietzsche, Scheler, Dupreel, Le Senne ve Polin gibi düşünürlerce de değer önemli sayılmış ve felsefelerinde önemli bir yer teşkil etmiştir. Nitekim Nietzsche, değerleri yaratanın ve değerleri koyanın insan olduğunu söyler. Kant'a göre de değer, öznenin tabiatının nesnelere zorla kabul ettirdiği bir zorluktan doğar. Bilginin değeri onun konusuna uygunluğu ile değıl bizim için bir bilgi olmasını sağlayan özncl koşullarla gerçekleşmiştir. N. Hartmann da değerlerin kendi başına var olduğunu, bunları insanın keşfettiğini ileri sürer (Özensel 2003: 217; Akt. Lalek, 2007: 6).

Nietzsche, değeri “bir canlı varlığın, kendi ben’inin ve varlık koşullarının gerektirimlerine bağlı olarak ortaya koyduğu tercih” olarak yorumlar. Nietzsche’ye göre değerlerin temelinde insanın istemesi, yani iradesi vardır ve dolayısıyla insan, dünyaya, nesnelere, olaylara ve olgulara belli değerler açısından bakar ve değerlendirmede bulunur. Ayrıca güçlü olma isteği taşıyan insan topluluklarının sahip oldukları ya da kabul ettikleri ahlak kuralları arasında belli bir hiyerarşi söz konusudur. İnsan topluluklarını düşünceleriyle etkileyen üstün insanlar, daha önceki değerleri yeniden irdeleyerek ve değerlendirerek, toplulukların gelecekte neleri “değer” olarak kabul edeceklerini belirlerler (Uncu, 2008: 22).

Son dönemlerde özellikle toplumlardaki ve insan yaşamındaki değişimler sonucu, felsefede değer; birey ya da toplum için nelerin istenen amaç ve nelerin bu amaçlara ulaştıran araç olduğunu tanımlayan soyut bir kavram olarak görülmesinden dolayı irdelenmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003: 43; Akt. Dönmez & Cömert, 2007). Felsefede değer hakkında ele alınan bu görüşler, diğer bilimler için çıkış noktası oluşturmuştur.

#### **2.1.2.2. Sosyolojide Değer Kavramı**

Değerlerin sosyal bilimlerdeki tarihçesi ele alınacak olursa, sosyal bilimcilerin uzun yıllar değerın nesnel bir gerçekliği olmadığı, bireylerin kişisel değer ve tercihlerine değinilmeksizin değer kavramının incelenemeyeceği gerekçesiyle, değerler üzerinde çalışma yapmaktan kaçındığını görmekteyiz. Bu düşünce bilimde hakim paradigma olan pozitivizmden beslenmekteydi. Çünkü bilimde yansız ve nesnel olmanın, ancak değerleri dışlamak, değerlerden bağımsız olmakla mümkün olacağı tezi, pozitivizmin temel tezidir. Eğer değerler işin içine girerse şahsi kanaat, eğilim, inanç ve yargılar bilimsel araştırmaların objektifliğine zarar verir. Bu düşünce uzun süre sosyal bilimcilerin değerler konusuna mesafeli durmasına neden olmuştur. Bu durum 1960’lı yıllardan sonra etkisini yitirmiş ve bu tarihten sonra değer araştırmalarında ciddi bir artış gözlenmiştir (Özensel, 2003).

Sosyologlar değer kavramını çalışma alanları içine almakta psikologlardan daha hızlı davranmışlardır ve konunun sosyal bilimler açısından önemini daha erken vurgulamışlardır. Sosyologlara göre değere ilişkin herhangi bir tanımlama yapılmadan öncelikle, değerler sisteminin ve bu sistemin rollerinin neler olduğu, içeriğinin, biçimlerinin ve çeşitlenmelerinin hangi araçlarla belirlendiği, nasıl aktarıldığı ve

toplumun onu nasıl benimsediği vb. soruların yanıtlanması gerekmektedir (Bektaş, 1992; Akt. Uncu, 2008: 22).

Değerlerin kaynaklarından birisi toplumdur. Klâsik sosyolojideki yaygın bir anlayışa göre değerler genellikle bir etkileşim ortamında ve ihtiyaç ve eylemden kurumsallaşmalara uzanan sürecin sonunda ortaya çıkar (Kösemihal, 1955: 259; Akt. Aydın, 2003). Sosyolojide değerler, kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen davranış ve bu davranışın arka planındaki temel düşüncedir. Değer, toplumdaki tek tek bireylere, değerler ise topluma ait bir kavramdır. Dolayısıyla, toplum bireylerden oluşsa bile toplumdaki değerlerin kaynağı kişinin dışındadır ve kişi bu değerleri kontrol edemez. Fakat aynı zamanda bireyler bir araya gelerek toplum dediğimiz bütünlüğü oluşturur (Özensel, 2003). Bu yönüyle de değer kişiyle ortaya çıkar.

Kızılçelik ve Erjen tarafından düzenlenen *Sosyoloji Sözlüğü*'ne göre değerler, “bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar” olarak tanımlanmaktadır (Kızılçelik & Erjen, 1992: 99; Akt. Baloğlu & Balgalmış, 2005).

*Çağdaş Sosyoloji Sözlüğü*'nde Theodorson (1979: 455) değeri “sosyal olguların önemliliği üzerindeki değerlendirmede, özel eylemleri ve amaçları yargılamada temel ölçü sağlayan ve bir grubun üyelerinin güçlü duygusal bağlarıyla oluşmuş soyut, genelleştirilmiş davranış prensipleri” şeklinde tanımlar. Değerlerin bireysel yönleri bulunsada kapsamlı etkililiklerini toplumsal yönleri sağlar. Çünkü değerlerin en iyi yansıma biçimleri olan tutum ve davranışlar, toplumsal şartlarda gerçekleşirler. Krech'e (1983) göre değerler, kişisel olmaktan çok topluluğun ortak malıdır. Her tutumun arkasında toplumdan referans alan çok yönlü bir inanç sistemi vardır. Sosyolojik açıdan değer, kişiye ve gruba yararlı, istenilen ve beğenilen şey olarak tanımlanabilir. Buna göre değer, olgunun kendinden çok, ona transfer edilen önemliliklerdir. Böylece meselâ eğitimin, bir değer taşıdığı kadar kendisinin de bir değer olduğu söylenebilir (Akt. Aydın, 2003).

Değerler, toplumun sosyo - kültürel öğelerine anlam veren en önemli ölçütlerdir. Kültürel öğeleri göz ardı eden her model ve yaklaşım, yaşanmakta olan toplumsal süreçleri açıklamaktan uzak olacaktır. Bir olgunun içinde yer aldığı kültürel çerçeve ve

bu çerçevedeki inançlar, değerler, normlar ve tutumlar anlaşılmadan sadece makro düzeyde yapısal değişkenlerle yapılan açıklamalar yeterli hatta mümkün de olamayacaktır (Lalek, 2007: 41). Değerler beşerî olayları belirleyicilik işlevine sahiptirler. Yargı, norm, kurum ve eylemlerle dışlaşır ve bunlara ölçü teşkil ederler. Değerler davranış ölçüleridir ama ölçen oldukları kadar yerine göre ölçülen de olabilmektedirler. Üstelik bu ölçü eylemin başlangıcında olabileceği gibi sonucun değerlendirilmesi aşamasında da olabilir (Mengüşoğlu, 1983; Fichter, 1990; Akt. Aydın, 2003). Buradan da anlaşılacağı gibi sosyoloji için başat olan toplumu çözümlemede değerler önemli bir fonksiyona sahiptir.

### **2.1.2.3. Sosyal Psikolojide Değer Kavramı**

Kişiler arası etkileşimi konu alan sosyal psikoloji, bireylerin grup içerisindeki tutum ve davranışları ve bunların birbirlerine olan etkilerini, bireyin duygu, düşünce ve niyetlerinin başkaları tarafından nasıl etkilendiği gibi konularla ilgilenir. Saldırganlık, yardımseverlik, liderlik, çekicilik, tutumlar, iletişim vb. konuları inceler (Tekarslan, 1989; Akt. Tanıt, 2007: 38).

Sosyal Psikoloji'nin önemli isimlerinden sayılan Lewin'de "değer" kavramı iktisadi bir terim olan "yararlılık" kavramında ifadesini bulmuştur. Lewin bireyin yeme, içme, tutma, saldıma vb. ihtiyaca dair yaptığı davranışlardan yola çıkarak bireyin daha bebeklikte toplumsallaşma sürecine girdiği ve bu süreçte kazandığı değerler aracılığı ile bu nesnelerle ilişkisini yürüttüğünü söyler. Bebek kendine yarar sağlayan nesnelerle ilişki kurmaktadır (Tekarslan, 1989; Akt. Tanıt, 2007: 39).

İnsanın toplumsal bir varlık haline gelmesi ancak bir kültür dünyası çevresinde yaşaması ile mümkün olur. Bu süreçte insan öğrenir, öğrenerek sosyalleşir, toplumsallaşır. Bireyin bütün öğrenme ve tecrübeleri, norm ve değerleri edinmesi, içinde yaşadığı kültür ve anlayış, dünya çerçevesinde şekillenir. Bu durumda bireyin davranışını salt etki-tepki mekanizmasıyla açıklamak sığ bir yaklaşım olur. Davranış bilgi, duygu ve hareket olmak üzere en az üç boyuttan oluşur. Konuyu psikologlar farklı açılardan ele alır. Mesela Freud duygu merkezli bir teori geliştirirken, psikologlar harekete önem vermişler, Piaget ve takipçileri ise zihinsel gelişmeler üzerinde durmuşlardır (Güngör, 1993; Akt. Tanıt, 2007: 39).

Psikologlar insandaki bu oluşumun belli bir kültür ve medeniyet çevresinde

meydana geldiğinin farkındadırlar ki, medeniyet çevresi kendine ait değerleri olan, değerler var eden, değer hükümleri koyan bir referans çerçevesidir. Bir şeyin iyi veya kötü, ahlaka uyum ya da aykırı, insani ya da gayri insani olması, bu çerçevenin sunduğu ölçütler bağlamında meşru bir zemine oturabilir ya da gayri meşru sayılır. İşte birey içinde yaşadığı bu çerçeveye göre şekil alır ve bu çerçevenin inanç ve kabullerini benimser ve bunu hayatında uygulamaya çalışır. Buradan davranışlarımızın altındaki hakiki etkenin değer olduğu sonucunu çıkarmak yanlış olmaz (Tozlu, 2004; Akt. Tanıt, 2007: 39). Sosyal psikolojide değer hakkında kısaca ele alınan bu görüşler, hem sosyoloji biliminden hem de psikoloji biliminden faydalanmakta, her iki bilim için de önemli bulgular sunmaktadır.

#### **2.1.2.4. İktisatta Değer Kavramı**

İnsanın ihtiyaçlarının doyumuna katkıda bulunabilen şeyin özelliği, bu doyuma katkıda bulunabilen her şey ekonomik değer olarak adlandırılabilir (Korlaelçi, 2005). Ekonomik değerler, satın alma gücü ve refah düzeyine ilişkin kaygı veya ilgiyi gösteren değerlerdir. Bireyler kendilerine fayda sağlayacak eğilimleri tercih ederler (Özgener, 2000). Burada ister istemez değer ve iktisat bilimi bir ilişki içerisine girer.

Değerlerin insanların tercihlerinin kökeninde yatan en önemli mihenk taşlarından biri olarak düşünüldüğünde, insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetin nasıl sunulması gerektiği üzerine çalışmalar yapan iktisat ilmi ile direk bir ilişki içerisinde olmak zorunda kalmaktadır. İktisat insanların değişen tercihlerinin ne olduğunu tespit etme veya talep üretme işi olarak düşünüldüğünde değerlerden ayrı düşünülemez.

Genel olarak iktisat bilimi kişilerin mal ve hizmetlere yönelik tercihleri ve bu tercihleri karşılamak üzere kaynakların mal ve hizmetlere dönüşüm sürecini incelemektedir. Kişilerin iktisadi tercihleri altında bir dizi psikolojik, sosyolojik ve fiziki süreçler vardır. Tercihleri belirleyen süreç; kişilerin ihtiyaç halinde olmaları, ihtiyaçlarının şiddeti ve niteliği gibi ihtiyaç kavramında değerlendirilen soyut kavramlardır. İhtiyaçların mallara dönüştürülme süreci ise soyut, kişiye göre değişen şeylerden, somut olana doğru gelişir (Yanıkdemir, 1995; Akt. Uncu, 2008: 42).

İktisat biliminde değer kavramı hem teorik hem de ideolojik ve pragmatik anlamda önemli bir tartışma konusudur. İktisat sosyolojisi açısından düşünüldüğünde,

bu teorik tartışmaların, toplumsal kurumlar üzerindeki yansımaları farklılık göstermektedir. Kurumsal açıdan iktisadi değer, iktisadi yapı açısından iyi ve gerekli olanıdır (Yanıkdemir, 1995; Akt. Uncu, 2008: 42). İyi ve gerekli olan toplumların ve insanların değer algıları ile şekillendiğinden, değerler, iktisatta temel teşkil edecek kadar önem arz etmektedir.

### 2.1.3. Değerlerin Sınıflandırılması

Değerlerin tanımlanması konusunda yaşanan güçlük değerlerin sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Çünkü gerek değerlerin tanımlanması, gerek temel değerlerin hangileri olduğunun belirlenmesi gerekse değerlerin sınıflandırılması konusunda çok farklı görüşler bulunmaktadır. Fichter'e göre sosyolojik anlamda "toplumsal değerler bireysel değerler", ahlaki anlamda "etik olan - olmayan değerler" den bahsedilmektedir. Değerler, "genel veya özel", "sürekli veya geçici" oluşlarına, zorlayıcılık derecelerine ve işlevlerine göre de sınıflandırılmaktadır (Akt. Yapıcı & Zengin, 2003).

Rokeach, değerleri "kutsal - dünyevi değerler", modern - geleneksel değerler", "araç - amaç değerler", Nelson'a göre değerler; bireysel değerler, grup değerleri ve sosyal değerler olarak üçe ayırır (Naylor ve Diem, 1987: 347; Akt. Yazıcı, 2011), Wiener "işlevsel - elitist değerler" olarak sınıflandırmaktadır ve bu sınıflamaları çoğaltmak olanaklıdır. Örneğin, Spranger "Types of Men" adlı eserinde, "bilimsel, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini" olmak üzere altı insan tipinden bahsetmekte ve her bir tipin altında bir değer bulunduğunu belirtmektedir (Yapıcı & Zengin, 2003). Spranger'in bu değerlerinin açılımı Güngör (2000) tarafından aşağıdaki şekilde verilmektedir:

**Bilimsel Değer:** Gerçeği araştırmaya önem verir. Bilgiye, muhakemeye ve eleştirel düşünmeye önem verir. Bilimsel değerleri olan insan deneysel, eleştirci, akılcı ve entelektüeldir.

**Ekonomik Değer:** Finansal amaçları ve araçları kapsar. Yararlı ve pratik olana önem verir. Ekonomik değerlerin hayatta önemsenmesi gerektiğini belirtir.

**Estetik Değer:** Deneyimler, tercihler ve kabulleri kapsar. Simetri, uyum ve forma önem verir. Birey, hayatı olayların bir çeşitliliği olarak görür. Sanatın toplum için olduğunu düşünür.

**Sosyal Değer:** Toplumsal ve bireysel ilişkiler ve bu ilişkilerde yönelimleri kapsar. Başkalarını sevmek, yardım ve bencil olmama esastır. En yüksek değer insan sevgisidir. Bu insan sevgisini, insanlara sunar. Nazik ve sempattir, bencil değildir.

**Politik Değer:** Güç, yetkinlik, liderlik vb. değerleri kapsar. Her şeyin üstünde kişisel güç, etki ve şöhret vardır. Esas olarak kuvvetle ilgilidir.

**Dini Değer:** Dünya, evren hakkında genel inançlara dair değerleri kapsar. Evreni bir bütün olarak kavrar ve kendisini onun bütünlüğüne bağlar. Dini uğrunda dünyevi hazları feda eder.

Güngör (2000) bu değerlere ahlaki değerleri de eklemiştir. Dürüst ve doğru olma, hoşgörülük, yardımsever olma gibi değerler ahlaki değerler olarak belirtilmiştir. Verilen değerlerin net çizgilerle birbirinden ayrılması mümkün değildir. Bir değer yukarıdaki değer gruplarından ikisi veya daha fazlası ile ilişkilendirilebilir. Örneğin, empati hem ahlaki, hem sosyal değer sayılabilir (Akt. Tokdemir, 2007: 26).

Bundan sonra yapılan değer sınıflandırmalarının birçoğu bu sınıflandırmaya dayalı olarak geliştirilmiştir. Örneğin Allport ve Vernon (1931) birlikte yayınladıkları “A Study of Values” ve “A Test for Personal Values” adlı eserlerde değer kavramı etrafında kişiliği incelemeye girişmişlerdir (Yapıcı & Zengin, 2003). Allport ve Vernon değerleri, “kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini değerler” olmak üzere altıya ayırmıştır. Daha sonra bu çerçevede birçok sınıflama yapılmıştır.

Yukarıda verilen kategoriler genel olarak değer sınıflandırmalarıdır ve bunları çoğaltmak olanaklıdır. Ancak genelde bu sınıflandırmaların hemen hemen birbirine benzediği, küçük farklılıklar olduğu söylenebilir. Örgütsel yaşamdaki değerler ile ilgili sınıflama ise Başaran tarafından yapılmıştır. Başaran örgütteki değerleri, *öz* (evrensel), *özel* (birim ya da kümelerce geliştirilen), *seçimlik* ve *geçici* değerler olmak üzere üçe ayırmıştır. (Başaran, 1992; Akt. Yılmaz, 2006: 47).

*Öz değerler*, bir ulusun büyük çoğunluğunca benimsenen değerlerdir. Öz değerler bir bakıma evrenselidir de. Bu yüzden öz değerler kültürün çekirdek değerleridir. *Özel değerler*, öz değerlere uygunluk göstermekle birlikte, bir yöreye, bir mesleğe, ulusu oluşturan toplumlardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerleridir. *Seçimlik* ve *geçici değerler* ise, öz ve özel değerlere uyan, ama bunlardan özelde ayrılan değerlerdir.

### 2.1.3.1. Evrensel Değerler

Değerlerle ilgili çalışma yapmış birçok bilim adamı insanların ortak değerlere sahip oldukları konusunda birleşmektedir. Bu değerler evrensel değerler olarak adlandırılmaktadır. Bu anlamda değerler ile ilgili olarak yapılan birçok çalışmada, farklı kültürlerde kabul edilmiş olan evrensel değerler olduğundan bahsedilmektedir. Ancak değerlerin evrenselliğini reddedip, her değerın onu kabul eden kişiye bağılı olduğunu savunanlar da vardır. Bu görüşü savunanlar değerlerin bağılı oldukları kültürlerle göre değıştiklerini hatta kültür içerisinde bile değışiklikler gösterdiğini ileri sürmektedirler. Evrensel değerler olabileceğini savunanlara göre evrensel değerler; sadece bir toplum, grup ya da örgüt için değil, bütün dünya toplumu için geçerli olan değerlerdir. Evrensel değerler dünyanın neresine gidilirse gidilsin geçerli olan ve paylaşılan değerlerdir. Evrensel değerler Kluckhohn tarafından formüle edilmiştir. Kluckhohn bu konu ile ilgili beş evrensel soru belirlemiştir (Akt. Yılmaz, 2006: 48).

1. Doğıştan gelen insan doğasının özellikleri nasıldır?
2. İnsanların doğa ile ilişkileri nasıldır?
3. İnsan yaşamının geçici odağında ne vardır?
4. İnsan eylemlerinin şekli nasıldır?
5. İnsanların diğer insanlar ile ilişkilerinin şekli nasıldır?

Kluckhohn yukarıda yer alan sorulara verilen yanıtların değer döngüsü kavramını ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. Evrensel değerler yalnız bir örgütte değil, başka örgütlerin çalışanlarının da, yalnız bir kültürün değil başka kültürlerin insanların çoğunluğunca benimsenen değerlerdir (Başaran, 2000; Akt. Yılmaz, 2006: 48). Bu bakımdan değerlerin var olması için, zaman ve mekâna bağımlılığı azalmaktadır.

Değerler kültürün büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Kültürler toplumdan topluma değışiklik gösterir ancak bütün dünyada paylaşılan değerler de vardır. Örneğin, insan onuru, temel haklara saygı, iyi vatandaşlık gibi değerler bunlar arasında sayılabilir. Schwartz değerler ile ilgili olarak geniş bir araştırma yapmış ve yönlendirici değerleri 10 başlık altında toplamıştır. Bunlar; evrensellik, yardımseverlik, gelenek, tahrik, güvenlik, güç, başarı, kendini yönlendirme, hedonizm ve kurallara uydurmaktır. Bu değerler şöyle tanımlanabilir:

**Evrensellik**, doğanın korunması ve bütün insanların mutlu olması için hoşgörölü olma, anlama ve takdir etme. **Yardımseverlik**, insanların mutluluğunun korunması ve değerinin artırılması için insanlarla sık sık temas kurulması. **Geleneksellik**, geleneksel kültür ve dinin sağladığı, geleneklere ve düşüncelere saygı, taahhüt ve kabul. **Uyarılma**, yaşama meydan okuma, heyecan ve yenilikler. **Güvenlik**, kişinin kendisinin, ilişkilerinin ya da toplumun güvenliği, ahengi ve kararlılığıdır. **Güç**, kaynaklar ve insanların üzerindeki hâkimiyet ya da kontrol. **Başarı**, sosyal standartlara göre, kişisel başarı için gerekli olan şeylerin yapılması. **Öz denetim**, keşfetme, yaratıcılık, eylemlerini seçme ve bağımsızlık. **Hazcılık (Hedonizm)**, kendisi için zevk almaktan ve duygusal mutluluktan memnuniyet. **Uyum**, normlar veya sosyal beklentilere muhalefete ve diğerlerine zarar vermeye veya onları üzmeye dönük dürtüler, eğilimler ve eylemlerin engellenmesi (Akt. Yılmaz, 2006: 49-50).

Schwartz (1994) tarafından yapılan değer sınıflandırması ile Rokeach'ın belirlediği değerler üzerinde bazı değişiklikler yaparak Rokeach'ın belirlediği 18 amaçsal ve 18 araçsal değerini 10 temel değer tipinde (Tablo 1) gruplamıştır (Ulusoy, 2007: 58; Akt. Pekince, 2010: 16):

**Tablo 1.** Schwartz'ın Değer Sınıflaması Tablosu

| Değer Grupları                                                                                    | Değerler                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Güç (power):</b> Toplumsal konum, insanlar ve kaynaklar üzerinde denetim gücü                  | Sosyal güç ve otorite sahibi olmak, zengin olmak, toplumdaki görüntüyü koruyabilmek, insanlara benimsenmek.        |
| <b>Başarı (achievement):</b> Toplumsal standartları temel alan kişisel başarı yönelimi            | Başarılı olmak, yetkin (muktedir) olmak, hırslı olmak, sözü gecen biri olmak, zeki olmak                           |
| <b>Hazcılık (hedonism):</b> Bireysel zevke ve hazza yönelim                                       | Zevk, hayattan tat almak.                                                                                          |
| <b>Uyarılma (stimulation):</b> Heyecan ve yenilik arayış                                          | Cesur olmak, değişken bir hayat yaşamak, heyecanlı bir yaşantı sahibi olmak.                                       |
| <b>Özyönelim (self-direction):</b> Düşünce ve eylemde bağımsızlık                                 | Yaratıcı olmak, merak duyabilmek, özgür olmak, kendi amaçlarını seçebilmek, bağımsız olmak, kendine saygısı olmak. |
| <b>Evrenselcilik (universalism):</b> Anlayışlılık, hoşgörü ve tüm insanların ve doğanın iyiliğini | Açık fikirlilik, erdem, toplumsal adalet, eşitlik, dünya barışı, güzelliklerle dolu bir dünya, doğayla             |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| gözetmek                                                                                                                               | bütünlük içinde olma, çevreyi koruma, iç uyum.                                                                                                          |
| <b>İyilikseverlik (benevolence):</b> Bireyin yakın olduğu kişilerin iyiliğini gözetme ve geliştirme                                    | Yardım severlik, dürüstlük, bağışlayıcılık, sadakat, sorumluluk, gerçek arkadaşlık, olgun sevgi, manevi bir hayat, anlamlı bir hayat, alçak gönüllülük. |
| <b>Geleneksellik (tradition):</b> Kültür veya dinsel töre, fikirlere saygı ve bağlılık                                                 | Alçakgönüllülük, dindarlık, geleneklere saygılılık, ılımlı bir hayat (dünyevi işlerden el ayak çekmek), mahremiyet                                      |
| <b>Uyma (confirm):</b> Başkalarına zarar verebilecek ve toplumsal beklentilere aykırı olabilecek dürtü ve eylemlerin sınırlandırılması | Kibarlık, itaatkârlık, anne-babaya ve yaşlılara değer vermek, kendini denetleyebilmek                                                                   |
| <b>Güvenlik (security):</b> Toplumun var olan ilişkilerinin ve kişinin kendisinin huzuru ve sürekliliği                                | Ulusal güvenlik, toplumsal düzenin sürmesini istemek, temiz olmak, aile güvenliği, iyiliğe karşılık vermek, bağlılık duygusu, sağlıklı olmak.           |

**Kaynak:** Ulusoy, 2007: 58'den Aktaran: Pekince, D. (2010). *Değerlere Dayalı Sınıf Yönetimi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, ss: 16.

Yukarıda verilen değer tipleri kendi içinde iki ana boyut üzerinde gruplandırılmıştır. İlk boyut yatay boyut olarak karşımıza çıkan boyuttur. Bu boyutta güvenlik, uyma ve geleneksellik değer tipleri muhafazacı yaklaşım olarak, özyönelim ve uyarılım ise yeniliğe açıklık olarak adlandırılmıştır. İkinci boyut ise dikey olanıdır. Bu boyutta ise evrensellik ve iyilikseverlik değer tipleri özaşkınlık, güç ve başarı ise özgenişletim olarak isimlendirilmiştir (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000). Bireysel değerler kavramı ise, evrensel değerleri ayakta tutan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.3.2. Bireysel Değerler

Değerler bireylerin dünyaya bakış açıları ile bütünleşmekte ve önceliklerini belirlemektedir. Bireysel değerler kavramı, idealleri, kavramları ve bireyin yaşamında önem verdiği öğeleri anlatmaktadır. Değerler, bütün yaşamı ve tutumları, ilkeleri ve kişilikten kaynaklanan her şeyi etkilemektedir. (Hostetter, 2003: 13; Akt. Yılmaz, 2006: 50).

Bireysel değerler kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilmektedir. Çünkü kültür, bireylerin davranışlarını onlara aşıladığı ve öğrettiği değerler aracılığı ile etkilemektedir. Güngör'e (1998) göre bireylerin ilk sırada tercih

ettikleri değerin dışındaki değerler, bireyin gerek psikolojik gerekse soysal açıdan mutluluğu için vasıta konumundadırlar. İşte bu noktada değerlerin “amaç değerler” ve “araç değerler” olmak üzere iki kısma ayrıldığı görülmektedir. Bu ayrım Rokeach tarafından yapılmıştır. Lamberton ve Minor’a göre de bireysel değerleri aracı ve sonul değerler olarak ikiye ayırmak olanaklıdır. Yapılan bu sınıflamadaki aracı ve sonul değerleri birçok kaynakta amaç ve araç değerler olarak görmek olanaklıdır (Akt. Yılmaz, 2006: 51).

**Amaç Değerler:** *Kişisel değerler ve sosyal değerler.* Tercih edilen hedeflerdir. Amaç değerlerin odak noktası, kişi merkezli ya da toplum merkezli, özedönük ya da kişiler arası olabilir (İşcan, 2007: 24).

Lamberton ve Minor’a göre amaç değerler şunlardır: Rahat bir yaşam, heyecan verici bir yaşam, başarı, barışçı bir dünya, güzel bir dünya, eşitlik, aile güvenliği, özgürlük, mutluluk, içsel uyum, olgunlaşmış aşk, ulusal güvenlik, yaşamdan zevk alma, kurtuluş, kendine saygı, bilgelik (yaşamı anlama), bağımsızlık (Aydın, 2001). Amaç değerler için içsel değerler kavramı da kullanılmaktadır. İçsel değerler, bir başka amaç için araç olmayan, amacı kendinde olan değerler için kullanılmaktadır (Büyükdüvenci, 2002). Amaç değerlere, rahat bir yaşam, zevk, kurtuluş, doğruluk, kendine saygı, akıllılık, sosyal kabul gösterme, güzel bir dünya, başarılı olma duygusu gibi değerler örnek olarak verilebilir (Rokeach, 1973; Akt. Yılmaz, 2006: 51).

**Araç Değerler:** *Ahlaki değerler ve yeterlik değerleri.* Tercih edilen davranış kalıplarıdır. Ahlaki değerler kavramı, büyük ölçüde değerler kavramından daha dar kapsamdadır. Aslında ahlaki değerler, davranış tarzına işaret eder, varoluş durumlarıyla ilgili olan değerleri içermez. Araç değerleri yeterlik ya da kendini gerçekleştirme değerleridir ve kişilerarası olmaktan çok kişiseldir (İşcan, 2007: 24).

Lamberton ve Minor’a göre araç değerler şunlardır: Hırs, açık fikirlilik, yeterlik, neşe, düzen ve temizlik, cesaret, bağışlayıcılık, yardımseverlik, hayalcilik, dürüstlük, mantıklılık, sevecenlik, uyum ve itaat, nezaket, sorumluluk, özdenetim (Aydın, 2001). Araç değerlere, çaba, gayret, yetenek, neşeli olmak, öz cesaret, bağışlama, yardımseverlik, dürüstlük, entelektüellik, sevgi, itaat, nezaket, sorumluluk, öz denetim, temizlik gibi değerler örnek olarak verilebilir (Rokeach, 1973; Akt. Yılmaz, 2006: 52).

Rokeach’a göre: Amaçsal (terminal) değerler var oluşun nihai noktası ile ilgili iken, araçsal (instrumental) değerler davranış şekilleri ile ilgili inançlardır. Bu değerler

aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Akt. Pekince, 2010: 15).

**Tablo 2.** Rokeach Değer Sınıflaması Tablosu

| ROKEACH DEĞER SINIFLANDIRMASI      |                                           |
|------------------------------------|-------------------------------------------|
| Araçsal Değerler                   | Amaçsal Değerler                          |
| Azimlilik (Çalışkanlık, hırslılık) | Aile güvenliği- gizliliği                 |
| Bağımsızlık (Kendine yeterlilik)   | Barış                                     |
| Bağışlayıcılık (Affedicilik)       | Başarı hissi (Bir şeyi tamamlama duygusu) |
| Cesaret                            | Bilgelik                                  |
| Dürüstlük                          | Eşitlik                                   |
| Entelektüellik                     | Gerçek arkadaşlık                         |
| Geniş görüşlülük                   | Güzellik (Estetik)                        |
| Mantıklılık                        | Heyecan verici hayat                      |
| Neşelilik (Sevinçlilik)            | İç huzur                                  |
| Nezaket                            | Mutluluk                                  |
| Öz kontrol (Kişisel disiplin)      | Olgunlaşmış sevgi                         |
| Sevecenlik                         | Öz saygı                                  |
| Sorumluluk (Güvenilirlik)          | Özgürlük (Hürriyet)                       |
| Temizlik, düzenlilik               | Rahat hayat                               |
| Uyumluluk (İtaatkarlık, saygınlık) | Sonsuz hayat mutluluğu                    |
| Yaratıcılık                        | Sosyal saygınlık                          |
| Yardımseverlik                     | Ulusal güvenlik                           |
| Yeterlilik (etkililik, uzmanlık)   | Zevk (Keyifli bir hayat)                  |

**Kaynak:** Ulusoy, 2007: 57’den Aktaran: Pekince, D. (2010). *Değerlere Dayalı Sınıf Yönetimi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, ss: 15.

Görüldüğü gibi bireysel değer sınıflandırmaları genellikle iki sınıfa ayrılmıştır. Bu sınıflamalar davranışların tercih edilmesinde etkin olan inanç ve kuvvetlerle izah edilmeye çalışılmıştır. Araçsal değerler olarak nitelenen değerler amaçsal değerlere ulaşmak için tercih edilen değer kalıplardır.

### 2.1.3.3. Toplumsal Değerler

Toplumsal değerler bir toplumun yaşama stilini belirleyen en önemli ölçütlerden bir tanesidir. Toplumsal değerlerin sınırları ve genişliği bireysel değerlere göre daha kısıtlıdır. Çünkü bireyler toplumsal değerlerde ayrı ayrı, tek ya da daha az bir kriter ölçüsünde birleşmektedir. Bu anlamda toplumsal değerler bireysel değerlerin ancak bir

kısmını temsil etme yeteneğine sahiptirler (Güzel, 2001; Akt. Yılmaz, 2006: 51).

Temelde toplumsal yapıyı oluşturan toplumsal değerlerdir. Toplumsal değerler ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan birisi Türk toplumun değerlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan “Türk Toplumunun Değerleri Araştırması”dır. Ergüder, Toprak ve Kalaycıoğlu tarafından TÜSİAD (1991) için yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; Türkiye’de geleneksel toplumun temel öğelerini oluşturan aile, din ve Osmanlı geleneğindeki ordu gibi kurumların hala toplumsal değer sisteminin odak noktası olarak görülmesidir. Kadercilik giderek azalmakla birlikte sanayi toplumuna temel teşkil eden öğelerinde referans alındığı görülmektedir, Protestan ahlaki değerleri de yükseliştir. Türk toplumunun değerleri ile ilgili araştırmalardan birisi de Avrupa Birliği kamuoyu araştırma kurumu EUROBAROMETER’ce 2005 yılında “Sosyal Değerler, Bilim ve Teknoloji (Social values, Science and Technology” adı ile yapılmıştır. Araştırmada genellikle ülke yönetimi, karar verme şekli, politika, uyum, çevrenin korunması, sağlık, teknolojik gelişmeler, tarım, kitle iletişim araçları gibi birçok konu ile ilgili olarak Avrupa Birliği ülkeleri ve aday ülkelerin yanıtlarına yer verilmiştir. Araştırmanın sosyal değerler ile ilgili kısımdan elde edilen bulgulara göre Türkiye’de Allah’a inanç % 95’lik bir oran ile birçok AB ülkesinden daha yüksek bir orana sahiptir. Dikkat çeken bulgulardan birisi de, Türkiye’nin gen klonlamaya en çok destek veren ülkelerden birisi olmasıdır (Yılmaz, 2006: 52-53).

Toplumsal değerler içerisinde değerlendirilebilecek olan değerlerden birisi de grup değerleridir. Çünkü toplumsal gruplar karşılıklı rollere, statülere, değer yargılarına ve inançlara sahip ve bu özelliklerinin farkında olarak karşılıklı ilişki düzeni içinde bulunan, ayırt edilebilen özellikleri taşıyan birden fazla bireyi kapsayan topluluklardır (Doğan, 2002). Bu bağlamda toplumsal gruplar, belirli değerleri paylaşmış bireylerin birlikteliği olarak tanımlanabilmektedir (Bar - Tal, 1999; Akt. Yapıcı & Zengin, 2003).

Grup değerlerinin belirlenmesi ile ilgili olarak en çok yapılan araştırmalar gençlerin sahip olduğu değerlerin belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmalardır. Topçuoğlu’ nun (1995) yapmış olduğu “Üniversite Gençliğinin Değerleri” adlı araştırmasında, Selçuk ve ODTÜ üniversitelerindeki öğrencilerin sosyal değer düzeyini saptamaya çalışmıştır. Gökçe (1994) ise “Türk Gençliğinin Sosyal ve Ahlaki Değerleri” adlı çalışmasında gençlerin ahlaki ve sosyal değerler ile ilgili görüşlerini belirlemeye çalışmıştır (Akt. Aydın, 2003).

Taşdelen hazırlamış olduğu “Üniversite Öğrencilerinin Ereksel ve Araçsal Değerler Hiyerarşisi” adlı yüksek lisans tezinde üniversite öğrencilerinin ereksel ve araçsal değerlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; üniversite öğrencilerinin ereksel değerlerdeki öncelikli tercihleri, özgürlük, kendine saygı, barış içinde bir dünya, gerçek dostluk ve iç huzurdur. Bu listenin alt sıralarında ise, heyecanlı bir yaşam, ulusal güvenlik, sosyal onay, zevk ve ahiret selameti değerleri yer almaktadır. Araçsal değerlerde ise öncelikli tercihler arasında, dürüstlük, bağımsızlık, cesaret, geniş görüşlülük ve mantıklılık yer alırken bu listenin alt sıralarında ise neşeli olmak, güçlü olmak, temizlik, kibar olmak ve itaatkârlık yer almaktadır (Akt. Yılmaz, 2006: 54).

Aydın (2003) tarafından yapılan “Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği” adlı araştırmada gençlerin değerleri nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Türk toplumunda değerler, genel kanının aksine, her haliyle modern toplumdan, geleneksele doğru bir değişim geçirmemektedir. Bir toplumsal seçicilik doğrultusunda gelişmektedir.

#### **2.1.3.4. Örgütsel Değerler**

Değerler sadece bireysel ve toplumsal düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de gelişmektedirler (Aydın, 2001). Bu anlamda örgütler de aynı insanlar gibi, değerlere ve bu değerlerin oluşturduğu bir değerler sistemine sahiptir. Birçok örgütte örgüt üyeleri kabul edilebilecek ya da kabul edilemeyecek örgütsel davranışlar hakkında algıya sahiptirler (Pang, 1994; Akt. Yılmaz, 2006: 57).

Örgütsel düzeyde değerler, örgüt kültürü fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald & Gandz, 1991; Akt. Sağnak, 2004). Bu çalışmanın odağı olan “örgütsel değerler”, örgüt üyelerinin farklı durumlar, roller, nesneler ve insanlar hakkındaki değerlendirmeleridir. Değerler örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır. Değerler örgütü tanımlar, amaçlarını belirler ve başarı ölçütlerinin temelini oluştururlar. Bir bakıma değerler, örgütsel kuralları belirleyen, örgüt üyelerinin eylemlerini düzenleyen güçlü paradigmalardır. Örgütün edindiği törel, dinsel değerler, çalışanın örgüte bağlanmasını, yönetimin kolay işlemesini, üretimin daha nitelikli, nicelikli olmasını, örgütün programlarının desteklenmesini, çalışanın daha özverili olmasını sağlar. Grup üyelerinin

iş değerlerinde (örgütsel değerler) fikir birliği aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Mannix, Thatcher & Jehn, 2001, 296; İpek, 1999; Akt. Yılmaz, 2006: 57-58 ):

1. Grup güçlü bir kültür oluşturur.
2. Grup üyeleri arasındaki uyumu artırır.
3. Gerilimi azaltır.
4. Cazibeyi artırır.
5. Çatışmaları engeller.
6. Görev çatışmalarını engeller.
7. Takım performansını artırır.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü gibi grup üyelerinin örgütsel değerlerde fikir birliği sağlaması güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasından örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini gerçekleştirmedeki motivasyonunu artırdığı gibi görev çatışmalarının engellenmesine kadar birçok sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Mesleki etkinlikler ile ilgili değerler, alanyazında *Meslek Değerleri*, iş ortamı ile ilgili değerler ise *İş Değerleri* olarak ele alınmaktadır. Ancak meslek değerleri ile iş değerlerini kesin sınırlar ile birbirinden ayırmak olanaklı değildir. Meslek değerleri iş değerlerini de içine alacak kadar kapsamlıdır. Kuzgun'a göre meslek değerleri hem mesleğin içerdiği etkinlikler hem de o etkinliklerin yapıldığı ortam ve edinilen kazançla ilgili doyumları ifade ederken, iş değerleri daha çok iş ortamı ile ilgili doyumları ifade etmektedir. Meslek değerleri iç kaynaklı ve dış kaynaklı olarak ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklı değerler yetenekleri geliştirme, yaratıcılık, ilgi çekici iş etkinlikleri gibi işin özü ile ilgili değerlerdir. Dış kaynaklı değerler ise kazanç, iş güvencesi, takdir, ödül ve bunun gibi değerlerdir. Bu değerler işyerinin koşullarından daha çok etkilenen doyum kaynaklarını oluşturmaktadır. Meslek değerleri meslek gruplarına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Bir meslek grubu için çok ön sıralarda yer alan bir değer diğer bir meslek grubu için son sıralarda yer alabilmektedir. Allport ve arkadaşlarının hazırladıkları anket ile bireylere sorulan sorularla bireylerin verdikleri yanıtlara göre çeşitli mesleklerle ilgili bir değer sıralaması yapmışlardır. Aşağıdaki şekilde Allport ve arkadaşlarının yapmış olduğu, farklı meslekler ile ilgili değer sistemlerine yer verilmiştir (Akt. Yılmaz, 2006: 59-60).

| <b>Rahipler (Din Adamları)</b> | <b>Yöneticiler</b> | <b>Bilim İnsanları</b> |
|--------------------------------|--------------------|------------------------|
| *Dini                          | *Ekonomik          | *Kuramsal              |
| *Sosyal                        | *Kuramsal          | *Politik               |
| *Estetik                       | *Politik           | *Ekonomik              |
| *Politik                       | *Dini              | *Estetik               |
| *Kuramsal                      | *Estetik           | *Dini                  |
| *Ekonomik                      | *Sosyal            | *Sosyal                |

**Şekil 1.** Allport ve Arkadaşlarının Değer Sıralaması

**Kaynak:** Taqiuri, 1967:16–21’den Aktaran: Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel Ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları. Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi. Ankara.

Yukarıda da görüldüğü gibi din adamları en önemli değer olarak dini değerleri görürken, en son sırada ekonomik değerleri görmektedir. Buna karşı yöneticiler ise, ekonomik değerleri birinci sırada görürken, son sırada sosyal değerleri, bilim insanları ise ilk sırada kuramsal değerleri, son sırada ise sosyal değerleri görmektedirler. Bu araştırmalar tercihlerle değerler arasındaki ilişkiyi göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

#### 2.1.4. Değerlerin Oluşumu

Değer sistemlerinin ya da sosyal değerlerin bireylerde ilk ne zaman gözlemlendiği konusunda bilim adamları arasında fikir birliği yoktur. Hayatın ilk birkaç yılında, değer benimsenmesi ile kişilik formasyonu arasındaki ilişkinin birçok yönü, deneyciler ve klinisyenler tarafından keşfedilmemiştir (Ünal, 1981; Akt. Yılmaz, 2006: 38). Fakat son dönemlerde özellikle tarih bilimindeki gelişmeler elimizde farklı argümanların bulunmasına sebep olmuştur, özellikle Şanlıurfa’da yapılan Göbekli Tepe kazıları sonucunda günümüzden 13000 yıl önce ilk yerleşimin ve topluluk halinde yaşamının sebebi olarak tarım faaliyetlerinin değil dini ayin gerçekleştirmek amacıyla olduğu tezi gittikçe kabul gören bir gerçek halini almıştır. Bu durum ilk insanların en önemli değerlerden olan dini inançları gereği bir araya geldiği söylenmesine ve ilk insanlardan günümüze kadar değerlerin varlığından söz etmemize sebep oluşturmaktadır.

Değerlerin edinilmesi ya da oluşumu ile ilgili olarak farklı kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar, psikodinamik kuramlar, davranışsal kuramlar, insani kuramlar ve bilişsel kuramlardır.

**a-Psikodinamik kuramlar:** Bu kuramın temel varsayımı; değerlerin kökeni insanın bilinçaltıdır ve insanlar gerçekte, davranışlarına yön veren psikolojik süreçlerin işleyişinden habersizdir.

**b-Davranışsal kuramlar.** Davranışsal kuramlar davranışın altında yatan bilinçdışı dürtülerle ilgilenmezler. Davranışçılar, davranışı biçimlendirmede çevresel etkilerin rolüne vurgu yapmaktadır.

**c-İnsani kuramlar.** İnsani kuramlar hem Freud'un içgüdü modeline hem de öğrenme kuramlarının çevresel belirleyicilik görüşüne karşı çıkmaktadır ve bu memnuniyetsizlikten dolayı ortaya çıkmıştır. İnsan doğası ile ilgili olarak çok olumlu ve iyimser bir görüşe sahip olan insani kuramcılara göre bireyler, sembol kullanma ve soyut düşünme konularında üstün yeteneklere sahiptir. Bundan dolayı insanlar, üst düzeyde seçimler yapabilirler, davranışlarının sorumluluğunu üstlenebilir ve kendini gerçekleştirmiş kişiler olarak gizilgüçlerini harekete geçirebilirler.

**d-Bilişsel kuramlar.** Biliş, bilme davranımı ya da sürecidir. Bilişsel yaklaşım, bireylerin benzer uyaranlar karşısında farklı tepkilerinin anlaşılmasını sağlamaktadır. Bilişsel kuramlar, öncelikli olarak biyolojik belirleyiciler, ruhsal güç ve sosyal baskı ile ilgili değildir. Bilişsel kuramlar bunların yerine, insanların soyutlama yollarının önemi, bilgi süreçleri, günlük karar verme süreçlerinin kullanılmasına vurgu yapmaktadır (Carlton, 1995, 40; Akt. Yılmaz, 2006: 38-41).

### 2.1.5. Değer Kuramları

Değerler, kişilik ve sosyal psikoloji alanlarında birçok gelişimsel evre geçirerek kavramsallaşmış ve bu evrimsel süreç içerisinde farklı tanımları yapılmıştır. Örneğin, Mischel'e göre değerler toplumsallaşmayı yansıtan görece kalıcı bireysel tercihlerdir. Bu yüzden, değerler bireysel davranışı açıklamak ve tanımlamak için çok kullanışlı görünmektedir. Hofstede, Smith ve Schwartz değerlerin kültürün en can alıcı noktasını oluşturduğuna işaret etmektedirler. Dolayısıyla değerler, kültürle ilişkili olarak ve en az kültür kadar çok araştırılmış önemli sosyal-psikolojik kavramlar arasındadır (Akt. Gümüş, 2009: 11).

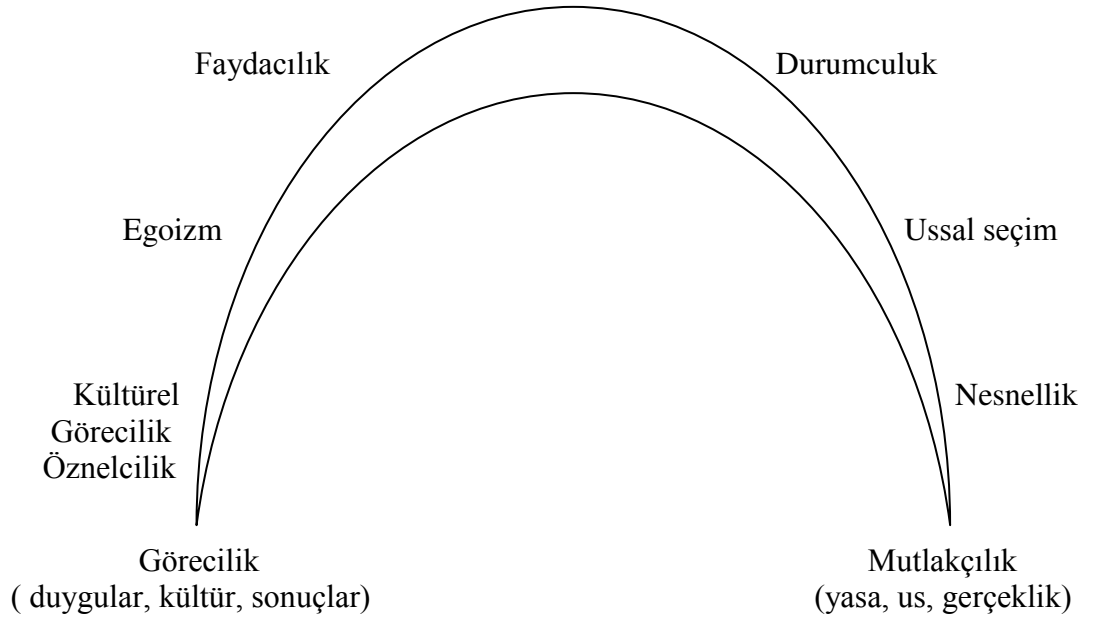
Çalışmamızın bu bölümünde değerlerle ilgili çeşitli fikir sahibi kuramcıların değer kavramına ve değer araştırmalarına yaklaşımları ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

### 2.1.5.1. Öznellik Kuramı Temellendirme Yöntemi: Duygu ya da Bağlanma

Özneller, bütün değerlerin kişiden kişiye değiştiğini iddia ederler. Bu fikri destekleyenlere göre, bir şeyin iyi ya da doğru olduğunu ileri sürmek, "ondan hoşlanıyorum" ya da "onu onaylıyorum" demektir sadece. Bu durumda değer yargıları için tek gerekçe, kişinin hissediş tarzı ya da neye bağlandığıdır. Farklı kişiler farklı şeylere değer verirler ve bir kanıyı benimseme bakımından herkes eşit hakka sahiptir (Lalek, 2007: 15).

Bir tarafta varoluşçular göreceli, öznel bir bakış açısını benimserler. Öte tarafta ise dilsel çözümlemeciler, öznelciliği duygusalcı değer kuramı biçiminde sistematik olarak geliştirmişlerdir. Varoluşçular ve dilsel çözümlemeciler çok farklı felsefi varsayımlardan yola çıksalar da değerlerin öznelliği, dolayısıyla göreliliği üzerinde anlaşılır.

Varoluşçulara göre her birey, her şeyden önce özgür ve sorumlu bir aktördür; bir kişi bağlanmak için özgürce neyi seçerse değer odur. Varoluşçular için değer yargılarını temellendirmenin kusursuz ve en iyi bir yolu yoktur. Onlara göre, aslında bir değer yargısı hiçbir biçimde temellendirilemez, sadece böyle bir yargıda bulunulur.



**Şekil 2:** Bir Değer Süreğeni

**Kaynak:** Lalek, M. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler (Sakarya İli Örneği)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, ss: 15.

Değerler ve değer yargıları bireylerin tutum ve duygularını yansıtır, dolayısıyla görelidir. Çözümlemeci filozoflar genellikle üç tür önerme kabul ederler: (1) Çözümsel olarak doğru olan (yani bu önermeler mantıksal olarak ya da tanım gereği doğru olan) önermeler, (2) empirik olarak doğru ya da yanlış olan (yani bilimsel işlemler dizisi yoluyla sınanıp doğrulanabilen) önermeler; (3) anlamsız olan (yani uygulanabilecek hiçbir nesnel ya da mantıksal ölçüt olmadığı için, ne doğru ne de yanlış olan) önermeler.

Dilsel çözümlemecilerin çoğuna göre, değer yargıları üçüncü kategoriye girer. Onlar duyguların veya doğrudan buyrukların ifadesinden başka bir şey değildir. Örneğin "Adam öldürmek yanlıştır" demek, "Cinayet! Eee!" demekten daha fazla bir şey değildir. Öyleyse değer yargıları, tıpkı varoluşçuların da söyledikleri gibi hiçbir biçimde temellendirilemez. Öyleyse varoluşçulara ve duygusalcı değer kuramcılarına göre, değerler hakkında tartışmak ya da değer yargılarını temellendirmeye çalışmak anlamsızdır; bizler ancak kişisel hislerimizi ifade edebiliriz. Ne kadar çok gerekçe bulursak bulalım ya da sonuçlan ne kadar iyi incelersek inceleyelim, son tahlilde keyfi bir "Ben öyle tercih ediyorum" diyerek bitiririz (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 17 ). Bu anlamda, değerler süreğeni, değerlerin konumlanışlarına dair önemli veriler sunmaktadır.

#### **2.1.5.2. Kültürel Görecelik Kuramı Temellendirme Yöntemi: Toplumsal Otorite**

Kültürel görecilere göre, iyi ve doğru olan şey, belirli bir kültürün iyi ya da doğru dediği şeydir. Kültürel gürecilikte değer yargıları belli bir kültürün "toplumsal otorite"sine müracaat ederek temellendirilir. Bu temellendirme yöntemi, davranış bilimleri alanında çalışan birçok uzmandan destek gördüğü iddiasındadır. Öncü bir sosyolog olan William Sumner, değerleri verilen herhangi bir toplumun töreleri olarak tanımlar; doğru ve yanlış, bir toplumun onayladıklarından ne daha çok ne daha azdır.

Modern davranışçı psikologların toplumsallaşma, öğrenme ve koşullama konusundaki bulguları, değerler konusunda son kararı veren makamın toplumsal otorite olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Değerlere ilişkin inançlarımızı belirleyen nedenleri anlamaya başladığımızda, inandığımız şeylere niçin inandığımızı da anlar ve bir Arap çocuğun değerlerinin Çin'de büyümüş bir çocuğun değerlerinden nasıl farklı olabileceğini kestirebiliriz.

Değer yargılarını temellendirmenin (örneğin hissetme, vahiy ve us gibi) diğer yöntemleri, bir yerin ve zamanın kültürel çevresini, (belki bilinçsizce) ifade etmekten ve ussallaştırmaktan daha fazla bir şey yapmaz. Bu diğer yöntemler dikkatlice çözümlenip incelenirse, onların, temelde, kültür tarafından dikte edilen, toplumsal otorite tarafından da sürdürülen değer ifadelerinin özeti olduğu görülür (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 19). Buna göre değer yargıları ancak bulunduğu zaman ve mekânda temellendirilebilir.

### **2.1.5.3. Egoizm Kuramı Temellendirme Yöntemi: Özçakar**

Egoistler de öznelciler gibi, fakat görecilerden farklı olarak, ahlakı benliğe dayandırırılar. Ama öznelcilere göre, "doğru", bireyin onayladığı şey olduğu halde, egoizme göre "doğru" bireye yarar sağlayan şeydir. Egoizm, benizmdir (Ego, Yunancada "ben" sözcüğünün karşılığıdır). Egoizm, yaşamda ilgi duyulacak uygun şeyin, sonucu başka insanlar için ne olursa olsun, kişinin kendi refahını en çoğa çıkarmak olduğunu savunur. Egoizm, özgeciliğin tam karşısındadır. Özgeciliğe göre, yaşamda ilgilenmeye değer olan şey, bütün insanlığın iyiliği için bencil olmayan bir biçimde çalışmak olmalıdır.

Egoizmin iki biçimi vardır: Psikolojik egoizm ve etiksel egoizm. Psikolojik egoizm, her edimi, özçakarın güdülemesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, insanın kendi kişisel doyumunu peşinde koşması onun doğası gereğidir. Gerçekten de psikolojik egoizm bir insanın (başkası için bir şey yaptığı zaman bile) bencil olmayan bir biçimde davranmasının olanaksız olduğunu iddia eder.

Leviathan siyasete ilişkin incelemesinde, egoizmin her iki biçimini de savunur. Ama ona göre, egoist eğer kendini feda etmesinin ya da başkalarının haklarına karşı saygılı olmasının uzun vadede kendi yararına olduğuna inanıyorsa, onun daima bencil bir biçimde eylemde bulunması gerekmez. Hobbes bu tür kişilere "aydınlanmış egoist" der (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 20). Bir başka deyişle, T. Hobbes'da değerlere dair sarkaç, yukarıda belirtilen değerler süreğeninin "mutlak" ucundan geçmez.

#### **2.1.5.4. Nesnelcilik Kuramı Temellendirme Yöntemi: Us ve/veya İlahi Otorite**

Değer süregelenin öbür tarafında biraz önce tartışılan kuramların göreliliğine karşı çıkan ve bazılarının nesnelcilik olarak adlandırdığı ve öznelciğe karşı oluşmuş görüşe göre; değerlerin, insanlığın dışında bir gerçekliğe dayandığını savunur. Değerli olan, hem herhangi bir bireyin düşündüğü ya da hoşlandığı şeyden hem de herhangi belli bir toplumun onayladığı şeyden bağımsızdır.

Bu mutlakçılar, biraz önce tartışılan iki kuramın göreciliğine karşı çıkarlar. Onlar, evrensel olarak gerçekten saygı gösterilsin gösterilmesin ya da boyun eğilsin eğilmesin, ahlak yasalarının herkes için evrensel olarak bağlayıcı ve ebediyen doğru olduğuna inanırlar.

Mutlak değerler hakkında çeşitli düşünüş biçimleri vardır. Muhtemelen en yaygın olarak kabul edilen görüş, Tanrı tarafından konulan ve bir dinsel gelenekte yorumlanan ahlak yasalarına olan inançtır. Değer yargılarının temellendirilmesinin bir yolu olarak ilahi otorite, o kadar yaygın bir biçimde kabul edilir ki, fazla bir açıklama gerekmez.

Bir başka mutlak değerler anlayışını da Immanuel Kant geliştirmiştir. Kant, kendi mutlak değerler görüşünü insanın ussal doğasına dayandırmıştır. Ussal varlıklar olarak ahlaksal yargılarda bulunduğumuz zaman, kendimiz için istisnalar yapamayız. Eğer eyleminin doğru olduğunu iddia ediyorsam, "bu eylemim aynı koşullarla karşı karşıya kalan herhangi bir kimse ve herkes için de doğru olacaktır" demek isterim. Örneğin bana yarar sağlayacak olduğu zaman sözümünden dönmek benim için doğruysa, herhangi birisinin de öyle yapması doğrudur. Eylemimi genelleştirmek istemeliyim ve "kişi, çıkarları gerektirdiği zaman sözünden dönebilir" önermesinin bir evrensel ilke olduğunu söylemeliyim. Fakat o zaman usum, bana böyle evrensel bir ilkenin kendi içinde çelişik olduğunu söyler; eğer herkes bu ilkeye göre hareket etseydi, söz vermek anlamsız olurdu ve bütün "söz verme" sistemi çalışmaz hale gelirdi. Bu nedenle, Kant şu sonuca varır: Us, belli evrensel ahlak ilkelerini (mutlak değerleri) onaylar; iyi insan da, ödev duygusuyla bu ilkelere göre hareket eden biridir.

Yine bir başka mutlak değerler anlayışı da Platon tarafından geliştirilmiştir. Platon "Doğruluk", "Güzellik" ve "Adalet" kavramlarını da içeren iyi'nin örüntüleşmiş

biçimlerinin temel gerçeklikler olduğu görüşündeydi. Ona göre, çoğumuzun iyi dediği bütün değişken ve geçici şeyler, ebedi “İyi”nin soluk gölgelerinden başka bir şey değildi, “İyi”nin biçimlerini, usun ışığının yol gösterdiği en bilge bireyler keşfedebilirler ancak. Platon'un Devlet adlı eserinde tasavvur ettiği iyi toplumu, böyle bilge kişiler (filozof krallar) kuracak ve yönetecektir (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 21). Bu anlamda değerler, insanlardan bağımsızdır, varlığını insanlara borçlu değildir.

#### **2.1.5.5. Faydacılık Kuramı Temellendirme Yöntemi: Empirik Kanıt**

Klasik faydacılık öğretisi Jeremy Bentham tarafından geliştirilmiş ve John Stuart Mill tarafından da üstünde değişiklikler yapılmıştır. Adalet belki yüksek bir değerdir; bencilce nedenlerle, verilen bir sözü tutmamak belki yanlıştır. Eğer öyleyse, faydacılığa göre bunun nedeni, adaletin mutlak bir ahlak yasası olması ya da sözünde durmanın usun koyduğu evrensel bir ilke olması değildir; adaletin ve sözünde durmanın, nefrete ve yalan söylemeye göre daha iyi sonuçlara ve daha çok insani doyuma yol açmasıdır. Faydacılık, bütün değerlerin insan doyumuna bağlı olduğunu iddia ettiği için, süreğinde göreciliğe doğru eğilmiştir. Ama o aynı zamanda nesnelciliğe de yaklaşır, çünkü sonuçların, yani fiilen doyuma yol açan şeyin sınanması konusunda ısrar eder.

Faydacı birisi, değer yargılarını pragmatist doğruluk kuramına müracaat ederek temellendirir. Pragmatizmin Amerikalı bir savunucusu olan John Dewey, iki noktada ısrarlıydı: Birincisi, bütün değer iddiaları, sonuçların sınavından başarıyla çıkmalıdır; ikincisi, bir eylemin ya da bir ahlak ilkesinin sonuçları, empirik kanıtlarla doğrulanabilmelidir. Bilimsel tıbbın, büyücülükten daha iyi ve kapsayıcı sonuçlara yol açtığı üzerinde anlaşılmaz mıyız? Niçin bütün değer yargılarına aynı ışık altında bakmayalım ve onların yeterliliklerine, arzulanan sonuçları ortaya çıkarmadaki etkilerine göre karar vermeyelim? Bilimsel kanıtlar bizi en azından, arzulanan sonuçları elde etmenin en etkin araçlarına yöneltebilir. Eğer bedensel sağlığı amaç olarak alırsak, kanıtlar, bu amaca en uygun araç olarak sihri değil, bilimsel tıbbi destekler (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 23). Bu kurama göre, evrensel değerlerden söz edebiliriz, ancak bu değerler varlığını insanlara borçludur.

#### **2.1.5.6. Durumculuk Kuramı Temellendirme Yöntemi: Varoluşsal Bağlam**

Değer süreğinde, görecilik ve mutlakçılık arasında, faydacılıkla birlikte bir yer

paylaşan bir başka görüş de durumculuk ya da durumsal değerler. Aralarında Joseph Fletcher ve John A. T. Robinson gibi teologların da bulundukları bu görüşün savunucuları, değerlerin mutlak olduğu görüşünü tamamen yadsımazlar; ama sadece bir tane mutlak değer var olduğu, onun da sevgi olduğu konusunda ısrar ederler. Sevgi ilkesi, ahlaksal kararları verirken bir yol gösterici olarak ahlak kurallarının yerini alabilir ve almalıdır. Değer yargıları, bireylerin kendilerini içinde buldukları tekil, biricik durumlara bağlıdır. Durumcular sevginin mutlak olduğunu iddia ederlerken, sevgi ilkesinin özgül gereklerinin ve içerdiği sonuçların peşin olarak çözüme kavuşturulamayacağını, her bir tekil durumun bağlamında halledilmesi gerektiğini savunurlar. Öyleyse herkes ahlaksal önemi olan durumlarda kişisel bir karar vermek ve ilgili, sevgi gösteren bir kişi olarak eylemde bulunmak için, elindeki bilgi ve deneyimle yapabileceklerinin en iyisini yapmak zorundadır.

Durumsal etik, aynı zamanda devingen ya da değişen ahlak görüşünü destekler. Ahlak kurallarındaki ve uygulamalarındaki değişiklikler dirençle değil, memnuniyetle karşılanmalıdır. Durumcular (hiç değilse diyalektik anlamda, yani yeni ve dünyanın fiili durumuyla daha ilgili bir şey ortaya çıkarma anlamında) ahlakın devrimci olduğunu ve olması gerektiğini savunurlar (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 24). Burada, değerler, eylemin sonucuna göre konumlanır.

#### **2.1.5.7. Değer Kuramlarının ve Yöntemlerinin Olanaklı Bir Bileşimi: Ussal Seçim Kuramı Temellendirme Yöntemi: Özgür, Tarafsız, Bilgili Seçim**

Sevgi gibi belli bir değer ya da başkalarının haklarına saygı göstermek gibi bir ahlak kuralı, bütünsel bir yaşam biçiminin özsel bir bileşeni olduğu gerekçesiyle haklı çıkarılabilir. Ussal seçim kuramı, ussal bir seçme sürecinin sonunda seçilmiş olan bir hayat tarzının diğer hayat tarzlarından açık bir biçimde daha iyi olduğunu öne sürerek, kültürel güreciliğin savını yadsır. Kuram, değerlerin bireylere göreli olduğunu iddia eden öznelci değer görüşüyle başlar. Bireyler iyi ve doğru olana ilişkin nihai seçimlerini "hissettikleri" ya da yeğledikleri şeylere dayanarak yaparlar.

Fakat aynı bireyler, uslamlayan ve düşünen varlıklar olarak, duyguların ancak özgür, tarafsız ve bilgilendirilmiş (tek sözcükle, ussal) olduğu ölçüde güvenilir olduğunu kabul etmelidirler. Bir yaşam tarzı özgür olarak seçilmişse, o seçim bilinçsiz bir zihin tarafından belirlenmekten, güçlü coşkudan, salt koşullanmadan ya da

aşılama dan kurtulmuştur. Bir yaşam tarzı yan tutmadan seçilmişse, seçim Kant'ın önerdiği genelleştirici ilkeyi içerir: Hak, herkes için hak demektir. Bu da, kendi tarafını tutmaksızın seçmek demektir. Eğer bir köle toplumunu ussal olarak onaylarsam, o toplumda efendi ya da köle herhangi biri olmaya razı olmam gerekir.

Özgür, tarafsız, bilgili seçim yönteminin, farklı kültürlerdeki düşünceli kişilerin gerçek pratiğini betimlediği ve kültürler arası bir düzeyde, değerler hakkında gerçek bir anlaşmaya ulaşmak için en olası temeli sağladığı iddia olunur. Eğer değerler hakkında ulaştığımız herhangi bir sonuca güveneceksek, onlara ulaşmanın ölçüleri üzerinde anlaşmamız gerekir. Öyleyse, insanların tarafsız, bilgili, iç ve dış sınırlamalardan kurtulmuş oldukları durumlarda, üzerinde anlaştıkları her şeyi değerli olarak kabul etmek üzere anlaşılması gerekir (Honer, Hunt, & Okholm, 2003; Akt. Lalek, 2007: 26). Bu tarafsız seçimi ise, insanların özgür iradeleri belirler.

#### **2.1.5.8. Maslow'un Değer Kuramı**

Ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi ile bilinen Maslow, değerlerin oluşumundan bahsederken, bazı değerler bütün insan soyu için ortak olurken, diğer bazı değerlerin bütün insan soyu için aynı olmayacağını vurgulamaktadır. Maslow, geliştirmiş olduğu hiyerarşik yapılanmanın en altında bulunan ve temel ihtiyaçlar olarak isimlendirmiş olduğu ihtiyaçların bütün insanlar için ortak olduğunu belirtmiştir. O'na göre bireylerdeki temel farklılıklar ise, bireyin kendisi, içinde bulunduğu kültürü ve dünya ile kuracağı ilişki biçimleri arasından tercihlerini meydana getirir ki bu da değerleri doğurur.

Hümanist psikolojinin kurucusu sayılabilecek Maslow'a göre insanlar daha iyi durumda olmayı arzularlar ve henüz sahip olmadıkları şeyleri isterler. Giderilen bir gereksinim davranışı güdülemez. Yüksek düzeyli gereksinimin ortaya çıkabilmesi için alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi gerekir. Hiyerarşik sıra içinde bunlar en alttan, en üste doğru fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sevgi gereksinimi, saygınlık gereksinimi, kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Bu hiyerarşi, insan gereksinimlerine göre oluşturulmuş bir değerler hiyerarşisidir (Ostrander & Dethy, 1973: 5; Akt. Sağnak, 2003). Maslow'a göre, değerler, insanın ihtiyaçlarının ilgili basamakta, hiçbir aşamayı atlamadan karşılanmasıyla var olabilir. Çünkü öncelikli ihtiyaçlar karşılanmaz ise, ötekine dair bir sorumluluk geliştirilemez.

### 2.1.5.9. Graves'in Değer Kuramı

Graves, insanın değerlerini ve yaşam biçimlerini varoluşçu bir yaklaşımla ele alır ve hiyerarşik bir düzenlemeye indirir. Ona göre, insanın doğası açık bir sistemdir. İnsanın yapısı sabit bir düzeyden diğerine sıçrayarak gelişir ve insanın bütün psikolojisi yeni bir sabit düzeye her geçişinde yeni bir biçim alır, bu nedenle değerler sistemden sisteme farklılık gösterir. Graves hiyerarşik sistemde her başarı durumunu, bir denge durumu olarak açıklamakta ve denge durumuna ulaşan bireyin, hiyerarşinin bir üst basamağına geçeceğini savunmaktadır. Graves'in belirlediği var olma düzeylerini şunlardır (Turan & Aktan, 2008):

*I. Düzey: Tepkisel Var Olma:* İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığı düzeydir. Değerlerin tepkilerle belirlendiği düzeydir.

*II. Düzey: Geleneksel Var Olma:* Bu düzeyde insanlar sadece var olma ihtiyacı duyarlar. Tek ihtiyaç, nesli devam ettirmektir.

*III. Düzey: Ben-merkezli Olma:* İnsan olma olgusunun belirlediği düzeydir. Birey olma dürtüsü çok güçlüdür. Başkaları üzerinde baskı kurma ve birey olma güdüsü çok yüksek olduğundan, değerler de bu amaca hizmet edecek biçimde şekillenir.

*IV. Düzey: Özverili Var Olma:* Acı ve ölümden sonraki yaşam için var olma ağırlıklı olan duygudur. Tanrı'nın koyduğu değerlere yönelme söz konusudur.

*V. Düzey: Materyalist Var Olma:* Dünyanın sırlarını keşfetme ve dünyayı yönetme duygusu egemendir. Bu durum, materyalist bir yaşam ve değerlerin öne çıkmasına neden olur.

*VI. Düzey: Toplumsal Var Olma:* Çağcıl yaşam biçiminin sunmuş olduğu rasyonel değerlerden çok insani değerler öne çıkar. Diğer insanlar önemli hâle gelmiştir ve toplum bir bütün olarak değerlidir.

*VII. Düzey: Varoluş:* Değer sisteminin temeli bilgiye ve evrenle ilgili gerçekliğe dayalıdır. İnsan, kendine güvenir; hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına değer verir. Farklı değerlere hoşgörü vardır, otoritenin kontrolsüz kullanımına karşıdır.

### 2.1.5.10. Kluckhohn'un Değer Kuramı

Değerlerle ilgilenmiş bir başka kuramcı Kluckhohn, değerlerin tüm insanların ilgilenmek durumunda olduğu ortak sorunlarına aradıkları çözümlerde yattığını öne sürmektedir. Bu ortak sorunlara aranacak olan çözümlerin kültürden kültüre

değişeceğini vurgulayan Kluckhohn, bireyin kişiliğinin ve içinde yaşadığı kültürün kabul edilen değerlerin bir yansıması olduğunu, bir başka deyişle her grubun sahip olduğu yaşam tarzının bir değer sistemi tarafından şekillendiğini belirtmektedir. Belirli birkaç evrensel insan sorunu olduğuna işaret eden kuramcı bu sorunlara önerilen çözümleri değer yönelimleri olarak belirtmektedir. Kluckhohn değerlerin sahip olduğu üç unsura da değinmekte ve değer yönelimlerini bilişsel, duygusal ve yön verici olarak isimlendirdiği bu üç unsurun birbirleri ile olan ilişkilerinden kaynaklanan ilkeler olarak tanımlamaktadır. Bu üç öge insan davranışına yön vermekte ve böylece sorunlarına çözüm bulmalarını sağlamaktadır.

Kluckhohn, bu kuramını bazı varsayımlardan yola çıkarak oluşturmuştur. Birinci varsayım, bütün insanların çözümünü bulması gerektiği ortak, sınırlı sayıda insan sorunları vardır. İkincisi, bütün sorunların çözümünde bir değişkenlik olduğu halde, bu değişkenlik ne sınırsız ne de tesadüfî olup belirli olası çözümler aralığındadır. Üçüncü varsayım ise, her toplumda bu sorunların çözüm alternatifleri farklı tercihler olarak vardır ve değer yönelim tercihlerinin öncelik sırası bulunmaktadır (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Akt. Sağnak, 2003).

#### **2.1.5.11. Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Kuramı**

Psikolojide değer testi ilk defa Spranger tarafından kullanılmıştır. Spranger deneklerini her birinde hâkim olan değere göre şahsiyet tiplerine ayırmaya çalışmış ve herkesin altı temel değer tipinden birine girebileceğini söylemiştir. Spranger'in teorisi de, Allport, Vernon ve Lindzey tarafından bir ölçü aracına dönüştürülmüştür. Bu araç, insanların kişilik yapısındaki görece önemleri açısından, değer sistemlerine eğilimlerini ölçmek için tasarlanmıştır (Ullrich, 1972: 41; Akt. Sağnak, 2003). Spranger'in ileri sürdüğü altı değer “bilimsel, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dini” açıklamaları çalışmamızın Değerlerin Sınıflandırılması kısmında ele alındığından burada ayrıca değinilmeyecektir.

Her değer boyutu kendine özgü değerler içerir. Estetik değerlerde şekil ve ahenk önem arz ederken; teorik değerlerde gerçekliğe ulaşmak önemlidir. Teorik değerlerde en önemli kavramlar; muhakeme, gözlem, eleştiri ve rasyonel düşüncedir. Amaç bilgi edinimi ve bilginin düzenlenmesidir. Ekonomik değerlerin ana kavramı ise fayda olarak belirlenmiştir. Siyasi değerlerde ağırlıklı olan kavram güçtür. Gücün kazanımı ve

kullanılması bu değeri benimseyen bireylerin en temel amacı olarak gözlenir. Sosyal değerlerin temeli ise sevgiye dayanmaktadır. Bu alt boyutlar, insanın varlık alanları olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısına göre, her insanın kendine özgü kabul ettiği, önemseydiği bir veya birden çok değer vardır ve bu değerler insanın yaşamını belirler. Bir birey için önemli olan değer, bir diğeri için aynı derecede önem arz etmeyebilir (Allport, 1937, 1955; 1960, 1961; Akt. Turan & Aktan, 2008). Allport, Vernon ve Lindzey'in bu kuramı, değeri belirleyen önceliklerin belirleyicilerini temellendirmesi bakımından önemlidir.

#### 2.1.5.12. Milton Rokeach'in Değer Kuramı

Değerlerle ilgili sistematik araştırmaları olan Rokeach' e göre değerler, “önemli yaşam hedefleri ya da bireyin yaşamına yol gösteren standartlar” olarak tanımlanabilir. Ayrıca değerler bir yandan sosyal tutumların diğeri yandan toplumsal davranışların belirleyicisi durumundadır. Bunlara bağlı olarak, değerlerin en önemli özellikleri davranış için yol gösterici olmaları ve davranışla ilgili tercihler üzerinde etkili olmalarıdır.

Rokeach değerleri teker teker ele almaktansa birçok kültürde var olan üst düzey değerleri bütünsel olarak ele almadan yanadır. Bu görüşten yola çıkarak bir *değerler sisteminin* bulunduğunu düşünmüş ve birçok röportaj ve ayrıntılı dil taraması ve kapsamlı yazın taramasına dayanarak, Rokeach, yazında en çok kullanılan Rokeach Değer Ölçeği adı verilen bir değerler sınıflaması ölçeği geliştirmiştir. Aslında iki ayrı ölçeğin birleşimi olan bu değer ölçeklerinden ilki *araçsal değerler*, diğeri de *amaçsal değerler*le ilgilidir (Rokeach, 1973; Akt. Gümüş, 2009: 13-14).

Rokeach, değerleri, amaçsal (terminal) değerler (rahat bir yaşam, başarı duygusu, gerçek dostluk, güzellikler içinde bir dünya, özgürlük, sosyal itibar ve akıl gibi) ve bu amaca ulaşmak için araç olarak kullanılan herhangi bir davranış biçimini yansıtan araçsal (Instrumental) değerler (bağımsız, sevecen, yaratıcı, itaatkar, tertipli, hırslı ve cesur olmak gibi) olarak isimlendirmiştir. Araçsal değerler davranış biçimlerini belirler, amaçsal değerlerse varoluşla ilgilidirler. Bu amaçsal ve araçsal değerler de kendi içlerinde ikiye ayrılmaktadır.

Amaçsal değerler "bireysel" ve "toplumsal" olmak üzere ikiye ayrılır. Örneğin, kurtuluş ve huzur gibi hayatın amacını yansıtan değerler bireysel; dünya barışı ve

kardeşlik gibi hayatın amacını yansıtan değerler ise toplumsaldır. Bireyler, sosyal ve bireysel değerlere verdikleri öncelik bakımından birbirlerinden farklı olabilirler; bu yüzden bireylerin davranış ve tutumları da öncelik verdikleri bireysel ve toplumsal değerlerine bağlı olarak birbirinden farklı olacaktır.

Araçsal değerler ise "ahlaki" değerler ve "yeterlilik" değerleri olarak ikiye ayrılmıştır. Ahlaki değerler genel değerler kavramından daha dar bir anlam ifade eder (Rokeach,1973: 8; Akt. Lalek, 2007: 30). Ahlaki değerler özellikle davranış çeşitleri ile ilgilidirler ve yaşamın amacı ile ilgili değerleri önemli ölçüde içermezler. Ayrıca, ahlaki değerler araçsal değerleri sadece sosyal odaklı ve yanlış yapılmış davranışlar veya tutumlarda suçluluk hissi uyandıran kısımları ile ilintilidir. Yeterlilik değerleri olarak isimlendirilen diğer araçsal değerler, sosyal olmaktan çok bireysel odaklıdır ve işin ahlaki boyutu ile ilgili gözükmemektedirler. Bu değerlerin ihlali, yanlış yapmaktan dolayı suçluluk duygusundan çok, kişisel yeterlilikle ilgili utanç duygusuna neden olur. Yani, dürüst ve sorumluca davranış kişiye ahlaklı davrandığı hissini verirken; mantıklı, zeki, yaratıcı davranış bireye yeterlilik hissini verir. Rokeach'in bu kurama dayalı olarak geliştirmiş olduğu değer ölçeği, değer araştırmalarında en çok kullanılan araç olmuştur (Turgut, 1996; Akt. Sağnak, 2003).

#### **2.1.5.13. Hofstede'nin Değer Kuramı**

Hofstede değerlerin özellikleri arasında yoğunluk ve yön olmak üzere iki unsur daha bulunduğunu belirtmektedir. Bir bireyin sahip olduğu bir değer o birey için belirli bir uygunluğu vardır ve bu uygunluk o değer o birey için ne derece yoğun olarak benimsendiğini belirler. Aynı zamanda bazı davranışlar iyi veya kötü olarak tanımlanır, bu da değer o yönünü ortaya koymaktadır. İnsanlar birbirlerinden yoğunluk, yön ya da her ikisi bakımından da farklılaşabilir (Turgut, 1996; Akt. Sağnak, 2003).

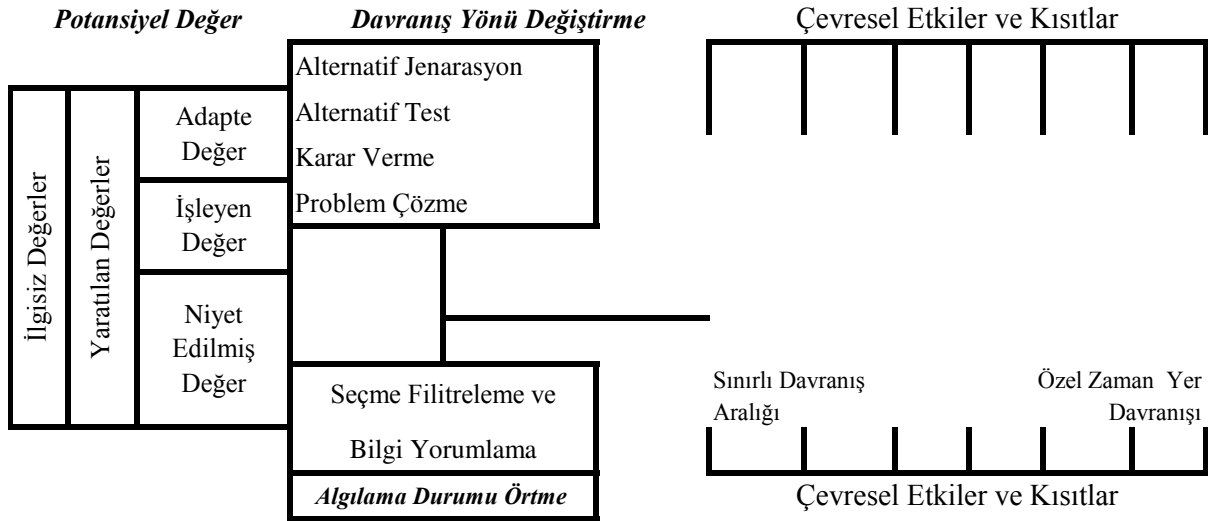
Hofstede, değerleri, kabullenilmiş değerler (values as desirable) ve içselleştirilmiş değerler (values as desired) olarak adlandırmaktadır. Genellikle sosyal beğenirlik etkisiyle kişinin olması gerektiğini düşündüğü tercihleri yansıtan kabullenilmiş değerlerin davranışları etkileme potansiyeli, kişi tarafından gerçekten içselleştirilmiş değerlerden daha düşüktür. İki değer türü arasındaki fark, kişinin inandığını söylediği şeyle, gerçekten inandığı şey arasındaki farktır. Eğer bir araştırmacı, değerlere dayalı olarak davranışları tahmin etmek istiyorsa ve/veya kişilerin

sosyal beğenirlik etkisiyle kabullendiği değil, gerçekten inandığı değerleri ortaya çıkarmak istiyorsa bu ayrım oldukça önemli hale gelmektedir (Özen. 1996:13; Akt. Sağnak, 2003). Bu ayrım, göreceli ve mutlak değerler arasındaki ilişkinin temellendirilmesinde önemli bir konuma sahiptir.

#### 2.1.5.14. England'ın Değerler Kuramsal Modeli

England, değerlerin yöneticilerin davranışları ile olan ilişkileri konusunda kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu model, çağdaş değer kuramının ilgili inançlarına cevap veren, yöneticilerin özellikleri ışığı altında tasarlanan ve değerlerin davranışsal bağıntısını açığa çıkaran kişisel değer sistemlerine yönelik bir ölçme yaklaşımının geliştirilmesinde kullanılmıştır.

Bu model, bir bireyin belli koşullar altında şu ya da bu şekilde davranışı hakkında kesin ifadelerde bulunmadan önce değerlerin davranış üzerindeki etkisinin, diğer çevresel etkilere ve zorlamalara bağlı olarak düşünülmesi gerektiğini göstermektedir.



**Şekil 3:** Değerlerle Davranışların İlişkisinin Teorik Modeli

**Kaynak:** Silah, 2000:348'den Aktaran, Sağnak, M. (2003). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri*. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.

Toplam değer alanı, yöneticilerin sahip olabilecekleri tüm potansiyel değerleri

kuramsal olarak içerir. Potansiyel değerler iki sınıftan oluşur. Bunlar, ilgisi bulunmayan değerler (bunların davranış üzerinde hemen hemen hiç etkisi yoktur) ve yaratılan değerlerdir (bunlar niyet edilen ya da sözde değerlerdir). Yaratılan değerler, işleyen değerlerden (kasıtlı durumdan, gerçek davranışa dönüştürülme olasılıkları yüksek değerlerdir), adapte edilmiş değerlerden (durumsallık faktörleri nedeniyle davranışı etkileyebilen değerler) ve niyet edilmiş değerlerden (kasıtlı durumdan davranışa dönüştürülme olasılığı göreceli olarak düşük olan değerler) meydana gelir. Bu model aynı zamanda, değerlerin davranış etkilediği belli başlı iki yolu gösterir. Davranış yönünü değiştirme ve algılama durumunu örtme. Ayrıca model, bir bireyin belli koşullar altında şu ya da bu şekilde davranış hakkında kesin ifadelerde bulunmadan önce, değerlerin davranış üzerindeki etkisinin, diğer çevresel etkilere ve zorlamalara bağlı olarak düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü değerler olayın tümünü değil, yalnızca bir parçasını oluşturur.

Değerlendirmede kişi, kişisel değer anketi soru formuna verdiği cevaplara göre dört kişisel değer eğiliminden birine yerleştirilir. Bu değer eğilimleri şunlardır (Silah, 2000: 499; Akt. Sağnak, 2003):

**a. Pragmatik Değer Eğilimli Yönetici:** Pragmatik değer eğilimli bir yöneticinin, davranış ve kararlarında başarı güdüsü hakimdir. Pragmatik yönetici, işletme örgütlerinde pratik uygulamalara önem vererek kesin sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. Amaç başarıya ulaşmaktır. Başarıya ulaşmak için ahlaki değerler ve duygular ikinci plana itilmiştir.

**b. Moralist Değer Eğilimli Yönetici:** Moralist değer eğilimli yöneticinin davranış ve kararlarında adil, eşit, dürüst ve demokratik davranma güdüsü etkili olmaktadır. Moralist yönetici, ahlaki değerlere başarı ve duyguların karşısında daha çok önem verir. O, önemli gördüğü şeylerin ahlaki değerlere ters düşmemesini ister. Onun için astların seçiminde ve çalışmalarında ahlaki davranmak önemlidir.

**c. Duygusal Değer Eğilimli Yönetici:** Duygusal (hissi) değerlere sahip yöneticilerin davranış ve kararlarında etkilenme (duygulanma) egemendir. Hissi yönetici, duygularıyla hareket eden yöneticidir. Yönetici etkilendiğini, iyilikler ve güzellikler karşısında hoşnut olma, kabullenme, duygulanma gibi heyecansal tepkileriyle yansıtır. Onun için doğru ya da pratik olmak kadar duygular da önemlidir. Astlarının seçiminde de duygusal hassasiyet gösterir.

**d. Karışık Değer Eğilimli Yönetici:** Yukarıdaki değer eğilimleri dışında, bunların karışımı bir değerler örüntüsüne sahip olan yöneticiler, karışık değer eğilimli yöneticiler olarak tanımlanmıştır. Bunlar çevreleriyle etkileşim ve kişisel ya da örgütsel kararlarında pragmatik, moralist ve hissi değer eğilimlerini, kısmen de olsa kişiliğinde yansıtabilen yöneticilerdir. Yöneticinin kişilik bütünlüğünün oluşmasında bu değerlerin her birinin etkisi olabilir. Ancak bu değerlerin her birinin etki şiddeti ve düzeyi birbirinden farklı olmaktadır.

#### **2.1.5.15. Mc Donald ve Gandz'ın Değer Modeli**

McDonald ve Gandz 1991 yılında nitel yöntem kullanarak 32 ayrı örgütü kapsayan araştırmaları sonucu 21 değer boyutu elde etmişler ve öntestlerden elde ettikleri verilere dayalı olarak bu 21 değer boyutuna otonomi, itaat ve düzenlilik değer boyutlarını eklemişlerdir. Onlara göre, bütün örgütler 24 değer boyutunun bütün öğelerine sahiptir. Fakat bu kavramların örgütlerce görece önemleri, örgütleri baştan sona değiştirecektir. Görüşme yoluyla elde ettikleri 24 değer boyutunu; ilişki yönelimli değerler, görev yönelimli değerler, değişimle ilgili değerler ve statüko değerleri diye ifade ettikleri dört farklı gruba yerleştirmişler. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, örgütlerin en önemli değerlerinin statüko, değişim, ilişki ve görev yönelimli değer gruplarından birini gösterdiğini ve heterojen değer gruplarına sahip örgütlerin de olduğunu belirtmişlerdir.

Kendilerinden önceki değer kuram ve araştırmalarına da değinen McDonald ve Gandz bu konuda şunları söylemektedir. Günümüzde kullanılan üç önemli değer taksonomisi (Allport, Vernon & Lindzey; England ve Rokeach) sosyal psikoloji ve sosyoloji alanında geliştirilmiştir. Allport-Vernon-Lindzey (A-V-L)'in anketi, örgütsel değerlerin ölçülmesinde en popüler olanlarından birisi olmayı sürdürmektedir. A-V-L topluma uygulanmak için tasarlanmış değerli bir araç olmasına rağmen, altı maddelik değerler, ne belirli örgütleri ne de bireysel-örgütsel değer uyumunu ölçmeye olanak vermektedir.

İkincisi, Amerikan yöneticilerinin değer sistemlerini ve daha sonra da ulusal kültürlerin değer farklılıklarını araştıran England'ın değerler kümesidir. England'ın listesi örgütsel bağlamdan tasarlanmıştır. Araştırmacı, literatür taramasıyla 200 maddelik bir kavramlar havuzu geliştirmiştir. Daha sonra bu kavramların bazılarını eleyerek 66 kavramı; işgörenlerin amaçları, bireylerin kişisel amaçları, insan grupları,

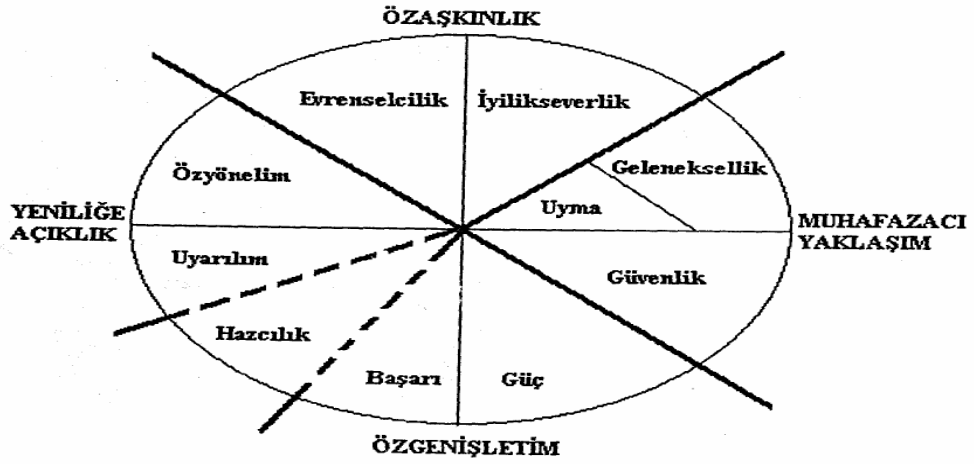
insanlarla ilgili düşünceler, genel konular hakkında düşünler olmak üzere 5 kategori içinde organize etmiştir. England'ın değerler kümesi birkaç perspektiften sorgulanabilir. İlk madde havuzu deneysel olarak elde edilmiş değildir. İkincisi, bazı maddeler (bireysellik, bağlılık, eşitlik) değerleri meydana getirirken diğer bazı maddeler (para, işçi sendikaları, beceriler) değerleri oluşturmaz, kendileri bir değer ifade ederler.

Rokeach, değer araştırmalarıyla ün kazanmış olup, toplumda yer alan farklı gruplar arasındaki kişisel değer farklılıklarını araştırmak için 36 değerden oluşan bir taksonomi geliştirmiştir. Bu taksonomi, örgütsel araştırmalarda en yaygın kavramsal yapıya sahip olmayı sürdürmektedir. Rokeach'ın değerler kümesi, iç huzur, kurtuluş, dünya barışı gibi değerler içermesiyle, sosyal bağlamda bireysel değerlere odaklı araştırma konularıyla tutarlılık göstermektedir. Bu üç taksonomi, kendi dönem ve alanlarında önemli katkılar sağladığı halde zaman ve bağlam açısından insan kaynakları yönetiminde kullanılmasında uygun değildir (McDonald & Gandz, 1991; Akt. Sağnak, 2003). Bu modellerin eleştiren kısmını örgütsel açıdan, özellikle insan kaynakları yönetiminde değişen şartlarla birlikte değerleri ele almakta yetersiz kalmasıdır.

#### **2.1.5.16. Shalom H. Schwartz Değer Kuramı**

Shalom H. Schwartz, değerlerin, içerik ve yapılarına göre bütün bireylerde doğuştan var olan 3 evrensel gereksinimin bilişsel yansımaları olduğunu ileri sürmektedir. Bu gereksinimler, biyolojik organizma olarak bireylerin temel ihtiyaçları (uyarılma vb.), kişilerarası başarılı etkileşimin gerektirdiği ihtiyaçlar (iyilikseverlik vb.) ve grupların ve toplumların hayatta kalması için gereken ihtiyaçlardır (uyuma vb.). Bu arada bireylerin bu hedeflerine ulaşabilmeleri için bu gereksinimlerini değerler biçiminde ifade etmeleri gerekir. Sonuç olarak değerler, insanları kendi bencil ilgilerini geliştirmeye güdüleyen değerlerden, başkalarının ve doğanın refahını koruma ve geliştirmeye kadar uzanan geniş bir alana yayılmaktadır. Schwartz temeli bu üç ana gereksinim olan ve bütün toplumsal yapılara uyarlanabilir olduğu sonucuna vardığı dairesel bir düzlem üzerine yerleşmiş 10 değer belirlemiş ve bu 10 değer arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir biçimde açıklamaya çalışmıştır. Schwartz'ın temel varsayımı her değerle, onu izleyen bir sonraki değer arasında psikoloji uygulamaları ve toplumsal sonuçlar bakımından bir çelişkinin bulunmamasıdır (Schwartz & Boehnke, 2004: 231; Akt. Gümüş, 2009:17).

Rokeach'in hazırladığı değerler listesine farklı bir yöntemle ve kuramsal bir bakışla yaklaşan Schwartz ve Bilsky, insan değerlerinin bazı temel boyutlar yardımıyla incelenebileceğini görmüşlerdir. Kuram, bu değer tipleri arasındaki dinamik ilişkileri belirlemeye yönelik olarak biçimlendirilmiştir. Değer tiplerinin, güdüsel amaçları gereğince, birbirleriyle uyumlu ya da çelişki içinde olabilecek nitelikte oldukları görülmektedir. Örneğin, bireyin uyarılım değerlerini ön plana alması güvenlik değerlerinin izlenmesini zorlaştırır; çünkü sürekli yenilik arayışına yönelik eylemler belirli bir sürekliliği öngören güvenlik beklentileriyle çelişebilir. Değer tipleri arasında var olduğu düşünülen uyumluluklar ve çelişkiler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.



**Şekil 4:** Schwartz Değer Kuramındaki Değer Tipleri ve Ana Değer Grupları Arasındaki İlişkilerle İlgili Modeli

**Kaynak:** Kuşdil, M. E. & Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*. S. 45, ss: 59-76.

Yukarıdaki yapıya ek olarak, söz konusu değer tipleri kendi içlerinde iki ana boyut üzerinde gruplandırılır. Schwartz, Bunlardan ilkinin Yeniliğe Açıklık/Muhafazacı Yaklaşım boyutu olarak adlandırmıştır. Bu boyutun yeniliğe açıklık ucu özyönelim ve uyarılım değer tiplerini kapsar ve bireylerin duygusal ve düşünsel ilgilerini önceden kestirilemeyecek biçimlerde izlemelerine olanak sağlayan değerlerden oluşur. Boyutun Muhafazacı Yaklaşım ucu ise, güvenlik, uyma ve geleneksellik değer tiplerinden oluşur ve bireylerin yakın oldukları kişilerle, kurumlarla ve geleneklerle olan ilişkilerindeki süreklilik ve belirliliğin sürmesine olanak sağlayan değerleri içerir.

İkinci boyut ise, Özaşkınlık/Özgenişletim adını almıştır. Bu boyutun Özaşkınlık ucu evrenselcilik ve iyilikseverlik değer tiplerini; Özgenişletim ucu ise güç ve başarı tiplerini kapsar. Özgenişletim grubu içindeki değerler, bireyin, başkalarının zararına bile olsa kendi çıkarları doğrultusunda davranmasına olanak sağlayan değerlerden oluşmaktadır (Kuşdil & Kağıtçıbaşı, 2000). Değerler süreğinde aşırılığı temsil eden bu iki uç, değerlere ilişkin iki yaklaşımdan beslenir.

#### 2.1.5.17. West'in Okul Müdürlerinin Değerlerine İlişkin Kuramı

West okul müdürlerini, değerler açısından, dört farklı tavra göre sınırlamıştır (Fırat, 2007: 78-79).

**a) *Reaktif Müdürlük:*** Bu tip müdürler, toplumun sahip olduğu popüler değerleri benimseyen müdürler olarak tanımlanır. Diğer bir söyleyişle, ana babaların okuldan beklentileri her ne ise müdürler onları sağlamaya çalışır. Reaktif müdürler, okulların bir toplumu şekillendirip dönüştüreceğine inanmazlar yalnızca okulların toplumu yansıtacağını düşünürler. Reaktif müdürler statükoyu güçlendirirler.

**b) *Gizli Müdürlük:*** Bu tip müdürler popüler değerler bakımından tanımlanmazlar, ancak onlar da herhangi bir deneyim ya da yenilik tarafından ana babaları gereksiz yere telaşlandırmayarak bir geleneğin görünen yüzünü yerleştirmek isterler. Bu tip müdürler, yıkılmış bir geleneği korumayı yeğlerler.

**c) *Vaha Müdürlük:*** Bu tip müdürler, okulla değer uyumu içerisindeyken ancak müşterilerini ikna etmekle ilgilenmeyi gerekli görmezler. Rekabetçi düzenleme koşullarında, okul ya dışarıya açılıp belirli ürünleri için gelenek araştırmak durumunda ya da müşterilerle yüzleşmek durumundadır.

**d) *Proaktif Müdürlük:*** Bu tip müdürler velileri tartışmaların içine daha fazla katmak için kendi değerleri ve atılımlarıyla öne çıkmaya hazır kişiler olarak tanımlanır. Aynı meslekten olmayan kişilerin yaşanılan zorlukları anlamasını sağlamayı ve onlarla bu zorlukların altında yatan fikirleri paylaşmayı içerir. Biçimlendirici ve eğitsel bir tarzıdır.

#### 2.1.6. Değerlerle İlgili Kavramlar

Günlük hayatta ahlak (moral), etik ve değer kavramları birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılabilen kavramlardır. Rokeach, değer kavramını tanımlayıp açıklarken,

aynı zamanda bu kavramın çok sık karıştırıldığı bazı kavramlara ve değer kavramının bu kavramlarla ilişkisine değinmiştir (Rokeach, 1973; Pekince, 2010: 18). Bu kavramları birbirinden ayıran özellikler bu başlık altında ifade edilmiştir.

#### 2.1.6.1. Değer ve Ahlak İlişkisi

Ahlâk Latince kökenli “moral” (morality-moralitas) sözcüğünün karşılığıdır. Latincedeki anlamıyla kullanıldığında ahlâk, görelî bir durumu ifade eder ve ahlâk kurallarının toplumdan topluma hatta aynı toplum içindeki farklı gruplar içerisinde farklı anlamlarda kullanılacağını ileri sürer. Arapça da ise ahlâk “hulk” sözcüğünün çoğulu olup kelime anlamıyla huy, mizaç, yaratılış anlamına gelir ve insan ilişkilerinde uyulması gereken manevî ilkeleri, geleneksel olarak toplumun değerlerini ve davranış kurallarını anlatır. Türkçede ise genellikle Arapça anlamıyla kullanılmaktadır (Cevizci, 2002; Akt. Yüce, 2007).

Ahlak, değer ve eylem bileşkesinde var olan bir olgudur. Yani ahlâk salt bir değer veya soyutlanmış bir eylem olmamakla birlikte bir ayağı değerlerde, diğer ayağı eylemdeyir. Buradan hareketle Erol Güngör gibi bazı düşünürler ahlakı “değer giydirilmiş eylem” olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım ahlakı sıradan eylemden ve felsefî bir yargıdan ayırır. Şüphesiz ahlak eylemselliğinin yanında yargılaşmış değerlerdir. Yani bir şeyin iyi ya da kötü oluşuna dair bir hüküm taşımaktadır. Ancak bu yargı değerlere dayalı olsa bile herhangi bir yargı değil, “insan eylemleriyle bağlantılı olarak ortaya konulmuş” değer yargılarıdır (Güngör, 1998: 27; Akt. Aydın, 2011). Hatta ahlaki yargı sırf nesne üstüne, onun iyi veya kötü oluşuna ait değil, insan davranışına ait bir yargıdır. Meselâ “şu marka arabalar iyidir” bir değer yargısıdır, ama ahlâkî değer yargısı değildir. Fakat “yardımseverlik iyidir” bir değer yargısıdır. Hatta ahlâk bütünüyle olmasa bile bir yönüyle normatif özellik göstermesi, yani bir şeyin, bir davranışın iyi veya kötü oluşuna dair bir kural ihtiva etmesi nedeniyle, salt değerden farklı olarak bir şeyin olumsuzluğuna işaret eden yargıları da kapsar. Meselâ “hırsızlık kötüdür” bir ahlâkî değer yargısıdır. Buna göre değer olgusu, sırf değerleri, yargıları, normları ve bir yönüyle kurumsallaşmaları ihtiva etmektedir ki ahlâk bu kapsamlı olgunun önemli bir ünitesini oluşturmaktadır.

Ahlâkî davranışa kılavuzluk eden ahlâkî değerler, bazı hâllerde başka değerlerin - iktisadî, sosyal, estetik vb.- arkasına itilebilmektedir. Ahlâk, bütün olarak, toplumu

ayakta tutan değerler sistemidir. Diğer sistemler bu ölçü içinde işlemelidir (Çavdarıcı, 2002: 52).

Sonuç olarak denebilir ki değerlerin sosyal hayatla ilişkisinin kurulduğu en önemli alan şüphesiz ahlakıdır. Ahlak, yukarıda değerin açılım boyutları olarak üzerinde durduğumuz hem kural, hem eylem alanlarında kendini gösterir. Değerlerin şekillenişleri toplumsal şartlara göre gerçekleştiğinden, değer veya değer giydirilmiş eylem olan ahlak ancak toplumsal yansımaları itibariyle değişkenlik arz eder (Aydın, 2011). Bu nedenle değerin varlığını ortaya koyan eylemin kesinliği konusunda bir hükümde bulunmak zordur.

#### **2.1.6.2. Değer ve Etik İlişkisi**

Etik teriminin açıklaması ve tanımına dair pek çok farklılık bulunmaktadır. Etik kelimesi yunanlıların “ethos” kelimesinden gelmekte; orijinalinde anlamı ise “alıştırılan yer” demektir. Sonraları ise insanlar tarafından “alışkanlık”, “yer değiştirme” veya “karakter” olarak kullanılmıştır (Bowen, Webb, Rowe & Earl, 2008; Akt. Pekince, 2010: 20).

Antikçağ felsefesinden beri kullanılagelen “etik” belirgin biçimde iki şeyi kapsamaktaydı: Valeur ve action, yani değer ve davranış, bir başka deyişle ahlâk. Esasen dar anlamda etik dendiği zaman değer anlaşıldığı gibi, eylemden hareket edildiğinde etikten kasıt da ahlâk olmuştur. Bu da değer ve ahlâk arasındaki sıkı ilişkiyi göstermektedir. Çünkü her eylem, arkasında bir değer taşımaktadır (Aydın, 2011).

Bu sıkı ilişkiye rağmen etik ile ahlakın özdeş olmamasının nedeni, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasındandır. Solomon, iki kavram arasındaki farkı, ahlakın insanın değerleri ve davranışlarını içerdiğini; etiğin ise, bu alandaki akademik çalışmalarla ilişkili olduğunu belirterek izah etmeye çalışmıştır (Shaw, 1991: 5; Aydın, 2010: 6).

Değerlerle ilgili ilkeler felsefi etik içerisinde yer almaktadır. Etik ahlaki yargıların felsefesidir. Ahlak sözlük anlamıyla huylar demektir. Ahlak kelimesinin Avrupa dillerindeki karşılığı olarak Almancada “ethik”, Fransızcada “ethique” ve İngilizcede ise “ethics” kelimeleri kullanılmaktadır. Bütün bunlar, Grekçeden alınmış olan ve karakter manasına gelen “ethos” kelimesinden türetilmiştir. Moral kelimesi ahlaki yargılar anlamında kullanılmaktadır. Böylelikle etik, moralin felsefesi halini

almış olmaktadır. Başka bir deyişle, etik ahlaki yargılarla ilgili sorulara verilen cevapların tümüdür (Sarı, 2005).

### 2.1.6.3. Değer ve Tutum İlişkisi

Değerler ile insanlar arasındaki ilişki karşılıklıdır; değerler insanları, insanlar değerleri yaşatır. Ancak değerler genç-yaşlı, kadın-erkek, okumuş-okumamış, zengin-fakir gibi sosyal kategorilere göre farklı düzeylerde algılanmaktadır. Değerlerle insan davranışları arasındaki ilişki tek yönlü ve bire bir değildir, değerlerin sosyal hayatta gerçekleşmesi karmaşık bir süreçtir. Sürecin bu komplike verisine “tutum” denmektedir (Aydın, 2003).

Rokeach’a göre tutum, bir değerden farklıdır. Tutum, belirli bir nesne ya da durum etrafında birkaç inancın organizasyonuna işaret eder. Değer ise, çok özel bir durum için tek bir inanca işaret eder. Değer ve tutum birçok açıdan farklılık gösterir: Değer ve tutum, verilen bir nesne ya da duruma odaklanır; fakat değer bir inançtır, tutum ise birkaç inancın organizasyonuna işaret eder (Akt. İşcan, 2007: 18).

Tutum, genel olarak, yaşanan tecrübe sonucu oluşan, ilgili olduğu durumlara karşı ferдин davranışlarını yönlendirme etkisine sahip ruhsal bir hazırlık durumudur. Bir başka ifadeyle tutum, davranışsal eğilimler içeren bilgiler, inançlar ve kanaatler bütünüdür. Ancak sıradan kanaatlerden daha sürekli dir. Tutum araştırmalarıyla tanınan M. Şerif’e göre (1985) değer, tutumun içeriğidir. Ancak bir tutumda tek değer etkili olmaz, arka plânda bir değerler kombinasyonu yer alır. Yani tutum bütün bunların bileşkesinde ortaya çıkar. Değer-davranış arasında sıkça gördüğümüz çelişkiler de çoğu kere tutumun bu bileşikliğinin bir sonucudur (Akt. Aydın, 2003).

Bir değer, nesne ve durumlardan üstündür; fakat tutum ise, belirli bazı nesne ve durumlar üzerine odaklanır. Değer, bir standart iken tutum standart değildir. Bir kişi, değer davranış tarzları ve varoluşun son durumları ile ilgili öğrendiği inançlar kadar değere sahiptir; diğer yandan doğrudan ya da dolaylı olarak karşı karşıya kaldığı belirli nesne ve durumlar kadar da tutuma sahiptir. Değerler, bir kişinin kişilik yaratılışı ve bilişsel sistemi içinde tutumlara göre daha merkezi bir durumdadırlar ve bu nedenle, davranışlar kadar tutumların da belirleyicisidirler (İşcan, 2007: 19).

Özetle değerler, belirli bir duruma ya da spesifik bir objeye bağlı olmayan, ancak hayatımızı derinden etkileyen soyut idealar konumundadır. Değerlerin

bileşkesinden meydana gelen tutumlar, daha belirgin ve net sosyal objelere yöneliktir. Bir başka deyişle, tutumu değiştiren belirli bazı değerlerin oluşturduğu organizasyonlarken, değerlerin değişmesi inançlar arasındaki organizasyona bağlıdır.

#### 2.1.6.4. Değer ve İnanç İlişkisi

Davranışlarımızın önemli belirleyicilerinden bir diğeri de inançlarımızdır. İnançlar hemen tüm toplumlarda, sosyal bilimcilerin en çok üzerinde durdukları ve pek çok tanım geliştirdikleri bir kavramdır. İnançlar sürekli organizasyonlardır. Bir inanç bir şeyin ifade ettiği manaların toplamı, bireyin eşya hakkındaki bilgisinin tamamıdır. Örgüt psikolojisi açısından bakıldığında ise inançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olaydır (Eren, 2001: 173; Atay, 20003). Bu durum inançları davranışın oluşmasında önemli bir pozisyona oturtur.

Değerler, tutumlar ve inançlar bilgi ile bir araya geldiğinde davranış için gerekli alt yapıyı oluşturur. İnsanların kendilerine ve çevresine ait duygu ve düşüncelerinin bir bölümü bilgi bir bölümü de inançtır. İnanç bilginin bittiği yerde başlar. İnanç bir sanıya ya da bir kaniya kanaate dayanılarak oluşturularak benimsenen görüşlerdir (Arslan, 2006; Akt. Tanıt, 2007: 49).

Değerler birer inanç olmaları bakımından, bireyin dünyasının belli bir kısmıyla ilgili anlayış, duygu ve bilgilerimizin bir birleşimi demektir. Fakat değer inancın özellikli bir şekli olması itibarıyla ondan daha yukarıda bir zihin örgütlenmesidir. Şöyle ki bir değer bir tek inanca değil, bir arada örgütlenmiş olan bir grup inanca tekabül etmektedir (Güngör, 1998; Akt. Yılmaz, 2006: 35).

Rokeach’a göre değerler de bir çeşit inançtır. İnançlar gibi değerler de zihni, duygusal ve davranışsal unsurları içerir. Değer yalnızca bir inanç değildir, aynı zamanda bir hükümde taşır. Örneğin; “siyahlarla beyazlar arasında bir fark yoktur” ifadesi bir inancı, “siyahlara ayırım yapmak yanlıştır” ifadesi bir değeri ifade eder.

Rokeach üç tür inançtan söz eder:

- Tanımlayıcı (Descriptive) veya varoluşa dair (existential); doğru veya yanlışa muktedir olan inançlar.
- Değerlendirici (Evaluative); inanç objesini iyi veya kötü olarak değerlendirmeye ilişkin inançlar.
- Hüküm verici (Prescriptive) veya yasaklayıcı (proscriptive); arzulanır veya

arzulanmaz olarak değerlendirilen davranış sonuçları ya da manalara ilişkin inançlar. Değer işte bunlardan üçüncü türe ait bir inançtır (Robbins, 1994; Akt. Tanıt, 2007: 50). Böylelikle değer, arzu edilebilir olana ait bir tercihle temellendirilmektedir.

#### **2.1.6.5. Değer ve Sosyal Norm İlişkisi**

Sosyal hayatta insanların ve grupların tavır ve hareketlerinin örgütlendiği kurallara ve otoriteyi belirten standartlara sosyal norm denmektedir. Normlar, davranışlara ve etkileşimlere çok güçlü bir biçimde şekil vermektedir. Sosyal normlar, akılda tutulan ve insanların tavır ve hareketlerine sınırlar koyan standartlar, soyut örneklerdir (Dönmezer, 1994; Akt. Yılmaz, 2006: 35).

Normlar değerlerin mantıkîleşmesi sonucu, meydana gelir. "Yükümlülük veren, mecbur eden kural, ancak bir değer gelişmesi sırasında, değer bilincinin önemli bir lahzası halinde meydana çıkar. Değerlerin dışımızda ve biz olmadan var görünmeleri psikolojik subjektif herhangi bir fikirle açıklanamaz; bu, yükümlülüğü mümkün kılan ilkedir. Bütün normların temeli olan yükümlülük bu ilke ile kaimdir. Bu güç olmadan mecbur olmak olmaz. Her değerde, obje ile suje arasında diyalektik ilişki, normun temelidir. Yükümlülük bu ilişkiden çıkar. Bütün değer potansiyeli ve anlamı yükümlülük bilincinde toplanır. Her yükümlülük aşkın Varlıkla sujenin ilişkisinde, ikincinin hamlesi ve birincinin daveti ile meydana gelir ve gelişir" (Ülken, 2001: 286; Akt. Korlaelçi, 2005).

Değerler, tavır ve hareket normları ile aynı şeyler değildirler. Normlar, belirli şartlar içerisinde, toplum üyelerinin neleri yapıp neleri yapamayacaklarını göstermektedirler. Değerler ise, belirli durum ve şartlardan bağımsız olan ve arzu olunanı gösteren standartlardır. Normlar çoğu zaman değerleri cisimleştirirler, fakat değerler, normlara göre daha geneldirler. Buna göre bir değer birçok norm ile ilişkili olabileceği ya da bir normun çeşitli değerlere dayanabileceği söylenebilir (Yılmaz, 2006: 35). Aslında ödül ve cezaları belirleyen normlar da birer değer yansımasıdır (Aydın, 2003).

Normlar toplumsal düzlemde kabul edilmiş davranış şekilleridir, değerler de toplumun normlar aracılığı ile ulaşmak istedikleri hedefleri temsil eder. Değerler, sosyal normlardan üç yönden ayrı olmaktadır: Değer, bir davranış tarzına ya da varoluşun son durumuna işaret ederken; sosyal norm, sadece bir davranış tarzına işaret eder. Bir değer,

belirli durumların sınırlarını aşarken, sosyal norm belirli bir durumda belirli bir biçimde davranmak için bir emirdir. Değer daha kişisel ve içseldir; norm ise, birey için görüş birliğine dayalı ve dışsaldır. Ayrıca değerler, istenmeye değer olarak dikkate alınması gereken öğelerin kurulması için standartlar olarak normların kabul edilmesi ya da reddedilmesi için temel sağlar (İşcan, 2007: 19) . Normlara işlerlik kazandıran ya da normların işlevselliğini yitirmesine neden olan unsur değerlerdir.

#### **2.1.6.6. Değer ve İlgi İlişkisi**

Perry, ilgi ve değer kavramlarının dört olası bağlantısı olduğundan bahseder. İlgi, değeri etkileyebilir; ancak değeri oluşturan gerekli bir öge değildir. Değer, “ilgi”yi kapsayabilir ya da düzenleyebilir. Bir ilgi, bir değer için birçok göstergelerinden biridir, bu nedenle değer için sahip olduklarına bazı katkılar getirir. İlgi, ihtiyaçların bilişsel bir simgesi olabilir, eylemi yönlendirebilir, kendini ve diğerlerini değerlendirebilir ve kendini başkalarıyla karşılaştırabilir. İlgi; kişi için düzenleyici, ego koruyucu ve kendini gerçekleştirme işlevleri olarak hizmet edebilir. Rokeach’ a (1973) göre ilgi, değere göre daha dar bir kavramdır. İlgi, idealleştirilmiş bir davranış tarzı veya varoluşun son durumu olarak sınıflandırılmaz. İlginin bir standart olduğunu ya da karakterin sahip olması gerektiğini tartışmak zordur. İlgiler, değerlerden çok tutumlara benzerler, belirli nesne ve etkinliklere karşı hoş giden ve gitmeyen tutumu belirtirler (Akt. İşcan, 2007: 21).

#### **2.1.6.7. Değer ve İhtiyaç İlişkisi**

Değerlerin bir amaç olarak görülmesi onların belli bir gereksinimden kaynaklandığını göstermektedir. İhtiyaç ise insanı harekete geçiren nedenlerin temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda değerler ile gereksinimler arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Çünkü değerler, temel güdülere bağlı olan ve toplumun üyelerince paylaşılan gereksinimler üzerine kurulmaktadır (Yapıcı & Zengin, 2003).

Bazı araştırmacılar, değerleri ve ihtiyaçları az ya da çok eşit görürken, bazıları da eşit olarak görür. Örneğin Maslow, kendini gerçekleştirmeyi hem bir ihtiyaç olarak hem de daha yüksek düzeyde bir değer olarak görür. Amaç olarak kendini gerçekleştirme değeri var olmakta ve henüz gerçekleşmemiş olsa bile gerçektir. Değer, bir kişinin sadece ne yapması gerektiği hakkında bir inanç değil, aynı zamanda bir şeyi yapmak için istektir (İşcan, 2007: 19).

Değerler gereksinimlerden kaynaklansalar da değerler ile gereksinimler aynı şeyler değildir. Değerler bazı gereksinimlerin doyumuna öncelik veren ve yol açan, bazılarını ise bastıran bir tercih çerçevesidir (Kuzgun, 2000; Akt. Yılmaz, 2006: 37). Diğer yandan Feather, değerler ve ihtiyaçların farklı özelliklere sahip olduğunu kabul eder. Değerler, iyilik ve kötülük boyutlarını içeren normatif bir temele bağlı iken, ihtiyaçlar ve iyilik - kötülük değerlendirmeleri arasında bağlantının olmasına gerek yoktur. Değerler, kişinin kendi algısıyla bağlantılıdır. Ayrıca değerler, insan davranışları üzerinde uzun dönemli etkiye sahiptir. Değerler kişinin bir durumu yorumlamasını veya tanımlamasını da etkilemektedir (Akt. İşcan, 2007:20). Bu yönüyle değerler, ihtiyaç ve istekleri göz önüne alır, ancak kendini normatif bir temelde ifade eder.

#### **2.1.6.8. Değer ve Varsayımlar İlişkisi**

Varsayımlar tanımlanması ve çalışılması en zor olan kültürel öğedir. Hatta örgüt çalışanları tarafından bile doğrudan bilinmesi ya da fark edilmesi oldukça zordur. Varsayımlar başlangıçta benimsenmiş değerler olarak ortaya çıkan öğrenilmiş tepkiler şeklindedir. Ancak değerler davranışlara dönüşmeye, davranışlar da sorun çözmede başarıya ulaşmaya başladığında temel varsayımlar haline gelmektedir. Varsayımlar ön kabuller haline geldiğinde ise bilinçaltına yerleşmektedir. Ön kabul haline gelmiş varsayımlar, benimsenmiş değerlere göre daha az tartışılmakta ve kıyaslanmaktadır. Bu anlamda varsayımlar değerlerden daha güçlüdür (İpek, 1999; Akt. Yılmaz, 2006: 37). Bu bakımdan varsayımlar, değerlerin, daha doğrusu en iyi ya da en kötü olanın değerlendirmesini zorlaştırır.

#### **2.1.6.9. Değer ve Artifakt İlişkisi**

Artifaktlar, temel kültürel sayılıtların görülebilir, işitilebilir ve hissedilebilir doğal yansımalarıdır (Young, 2000; Akt. Yılmaz, 2006: 38). Artifaktların kültürün en gözlenebilir ögesi olduğu ve onun fiziksel ve sosyal çevrede olduğu ileri sürülmektedir. Bu anlamda artifaktlar gözlemlenebilen kültür olarak adlandırılmaktadır. Gözlemlenebilen kültür örgütsel yaşamda işlerin nasıl yapıldığını anlatmaktadır (Doğruer, 2002; Akt. Yılmaz, 2006: 38).

Artifaktlar, değerler ve temel varsayımlarla birlikte kültürün üç temel ögesi olarak kabul edilmektedir. Artifaktlar, insan eli ile yapılmış şeyler anlamına geldiğine göre bunların değerlerden bağımsız olarak yapıldığı düşünülemez. Bireylerin her türlü

eylemi, değerlendirmesi, kararı değerlerden etkilendiğine göre artifaktların da değerlerden etkilenmesi doğaldır (Schein, 1992; Akt. Yılmaz, 2006: 38). Artifaktlar, hem değerleri yansıtır, hem de değerleri etkiler.

### 2.1.7. Değerler ve Örgüt

Değerler insan yaşamındaki etkilerinin yanında örgütler açısından da çok önemli bir yere sahiptirler bu nedenle “Örgütler, kökleri insanlarda olan değerlere sahip olmalıdır”. Değerler, kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturduğundan örgütsel davranışta anahtar rol oynarlar (Argandona, 2003: 21; Akt. Sağnak, 2005). Değerler, bir nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve niceliktir. Değerler, iyi, kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlemektedirler. Buna göre değerler ulaşılması kolaylıkla olanaklı olanı değil de daha çok ulaşılması istenilen idealleri temsil etmektedir (Başaran, 1992; Akt. Yılmaz, 2006: 26).

Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumları yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Ertekin, 1978:3; Akt. Atay, 2011).

Değerler organizasyondaki bütün herkesin tavrını yansıtır. Bireysel ve örgütsel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. İşletme faaliyetlerinde sürekliliği sağlamak için değerler hayati işlev görür. Değerlerini tanımlayan organizasyonlar ortaya koydukları hedefler hakkında açıklırlar. Değerler sosyal sorunların çözümü konusunda tutarlı hedefler saptarlar. Uzun vadede başarılı organizasyonlar, değer temeline dayalı organizasyonlardır (West, 1996:1-5; Akt. Lalek, 2007: 46).

İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi ve bunu işletme varlıklarına dâhil edebilmeleri için insan sermayesinin yapısal (örgütsel) sermayeye dönüştürülmesi gerekir. Başka bir ifade ile bireye ait bilgi, örgütsel değer yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında katma değer yaratan bir unsur olarak entelektüel sermayenin bir parçası olur ve bireylere ait bilginin işletme varlıklarına dönüştürülmüş şekli olan entelektüel varlıklar veya bilgi varlıkları olarak adlandırılır. Aksi takdirde kişinin sahip olduğu bilgi kişinin kendisine yarar

sağlayacaktır (Lynn, 1998; Akt. Lalek, 2007: 45).

Hammerness'in "ulaşma aracı" olarak gördüğü vizyon ile Dwyer'e göre, pek çok örgütte yer alan misyon ve değer ifadeleri duvara asılı dekoratif bir malzemeden farklı olarak, önemli işlevlere sahip olmalıdır. Örgütü kontrollerden uzaklaştırıp, değerlere götürmeli; ortak davranışlarla ortak bir amaç için çalışılmasını güçlendirmelidir (Akt. Pekince, 2010: 29).

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevsel sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğrenilmesini içerir (Can, 1991:274; Akt. Lalek, 2007: 47).

Üyelerin bütününe ortaklaşa benimsediği değerler grup içinde birlik duygusunun yaratılması, üyelerin örgüt amaçları ile bütünleşmesi, üyelerinin güven duygusunun gelişmesini sağlarken, yöneticiler açısından da bir denetim mekanizması olarak kullanılabilmektedir (Kara, 2007: 160).

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001: 43; Akt. Lalek, 2007: 48).

Haris'e göre örgütsel değerler; her işletme varlığını devam ettirme ve gelişme ihtiyacını karşılayabilmek için neyin önemli olduğunu ve iş görenlerin davranış kalıplarını belirlemek zorundadır. Belirlenen bu olumlu ve olumsuz, yazılı veya yazısız olan değer ve normlar, iş görenlerin davranışlarını sınırlandırır ve şekillendirir (Lalek, 2007: 48).

Yöneticiler örgüt değerlerini oluşturmak ve güçlendirmek için farklı yöntemler uygulamaktadır. Bu yöntemler içerisinde; yöneticilerin kendi değerlerini ve işgörenlerin uymaları beklenen değerleri açıklamak, işgörenlerin hangi değerlere nasıl ve nereye kadar uyacaklarını söylemek, örgütün değerlerini yansıtmada kullanılacak simgeleri belirlemek törenlere ağırlık vermek, sıralanabilir. Eğer işgörenlerin sahip olduğu değerler, örgütün değerleriyle uyumluysa işgören başarılı ve uyumlu olacak, yoksa başarısız olacaktır (Kara, 2007: 160).

Değerler paylaşılmış kavramlar olarak nitelenip, iş görenlerin başarılarını belirlemede çok sık başvurulmuş bir ölçüt, olarak kullanıldığı ifade edilmektedir. Paylaşılmış değerler örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2009: 39). Değerlerin örgüt içindeki güçlendirici rollerini sağlayabilmek için uyulması gereken aşamaları ise, Argandona (2003: 22 - 23; Akt. Pekince, 2010: 30) aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

1. Var olan değerlerin tanımlanması
2. İhtiyaç duyulan değerlerin tanımlanması
3. İletişim, kurumsallaştırma ve kabul
4. Değerleri sıralamak ve uygulamak
5. İnsan kaynakları politikalarını yeniden tasarlamak
6. Süreci gözden geçirmek

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütsel değerlerin, kuralların ve normların kesiştiği bir alanda ortaya çıkar. İnsanların örgütsel davranışlarını sahip oldukları kültürel kodlar ile örgütsel değerler belirler. İnsanlar farklı istek ve beklentilerini, ortak değerlerin temsil edildiği bir örgütsel ortamda karşılamaya çalışırlar. Çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının dışında diğer tüm ihtiyaçları, örgütün kültürü ve iklimi tarafından karşılanır (Canaktan, 2006; Akt. Lalek, 2007: 48).

Değerlerin örgüt içerisinde işlevsel olabilmesinin başlıca yolu, onları tanımlamak; bir bakıma açıklığa kavuşturmadır. Bowen, Webb, Rowe ve Earl, (2007)'e göre, örgütsel değerleri tanımlamak için, örgütteki kişiler paylaşılan değerlerin gücünü tartışmalı ve bunlar hakkında bilgi edinmelidir. Değerlere dayalı bir örgüt oluşturmak için liderler arasında bir fikir birliği sağlanmalı; yönetici ve idarecilere bu süreci teşvik etmek konusundaki rolleri tarif edilmelidir (Akt. Pekince, 2010:30). Çalışanların bu sürece gönüllü olarak katılması sağlanmalıdır.

Gagliardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumunun dört aşaması vardır:

**Birinci aşama;** örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken birtakım değerlendirme kriterlerine ve öznel inançlara sahiptirler. Kurucular rakiplerinden önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir geleceğe inanırlar. Bu inanç onların eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayalıdır.

**İkinci aşama;** liderin temel inançlarına dayalı davranış, arzulan sonuca verdiğinde, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için bir referans noktası olarak kullanılır. Bu aşamada muhtemelen liderin temel inançlarına dayalı davranış örgüt üyelerince paylaşılır.

**Üçüncü aşama;** istenilen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak harekete geçirici unsurları tanımlamaya daha çok odaklanır. Sonuç örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşıırken, harekete geçirici unsur baki kalarak idealleşir. Örgüt sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.

**Dördüncü aşama;** paylaşılmış değer tüm işgörenlerce sorgusuz bir biçimde kanıksanmıştır. Bu değer otomatik olarak davranışı etkiler. Örgüt kültürü içerisindeki örgütsel değerler, “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Ulaşmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?” sorularının cevaplandırılmasının yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşması için önemli olan kurumsal ilkeleri ortaya koymasına yardım etmektedir (Akt. Erdem, 2003). Örgütün değerleri ile eylemleri arasında uzlaşım bu aşamalar yoluyla sağlanır, bu uzlaşım örgüt hedeflerine ulaşmasını başarması için biricik şarttır.

### 2.1.8. Eğitimde Değerler

Bireylere kazandırılmak istenen özellikler, aktarılmaya çalışılan bilgi ve beceriler, değerlere göre belirlenir. Verilecek olan eğitimde açık veya örtük bir biçimde bu değerlerle belirlenir. Aslında eğitim faaliyetlerinin hemen hemen hepsinin bir değer paylaşımı ve aktarımı işi olduğu varsayılabilir. Eğitim faaliyetlerinde sadece değer aktarılmadığı gibi yeni değerler de oluşturulabilir. Değerler birey ve toplumun birbirini karşılıklı olarak etkilemesiyle ortaya çıkar.

Toplumun sahip olduğu kültürel yapı eğitim sistemini etkilemektedir. Kültürün bir ögesi olarak değerler, gerek bireysel düzeyde gerek toplumsal ve örgütsel yaşamda

insanla ilgili durumların kalbi niteliğindedir. Değerler bireylerin yaşamlarını yönlendiren motorlar gibidir. Ayrıca değerler, eğitim merkezinde de yer almaktadır (Everard, 1995: 131; Akt. Yılmaz, 2006: 4).

Bir ülkenin eğitim sistemi o ülkenin önem verdiği ve eğitim sistemine de yansımış olan değerlerle başlar. Bu değerler eğitimin çerçevesini, amaçlarını ve yönünü belirler. Eğitim sistemi bu amaçlara ulaşmak için faaliyet gösterir (Doğan, 1997: 18; Akt. Uçar, 2009: 31). Aynı zamanda bir toplumun geleceğinin iyi yetişmiş ve karakter sahibi insanlara bağlı olduğu tartışma götürmez bir gerçektir ve insanlar iyi ahlakî karaktere kendiliğinden sahip olamazlar. Bundan dolayı öğrenim çağındaki her bireyin uygun ahlakî kararlar ve davranışlar sergilemesine yardımcı olacak değerler ve becerilerle donatılması kaçınılmaz olarak okulların temel hedefleri arasındadır (Ekşi, 2003). Okulların görevi sadece bilgi ve beceri kazandırmak değil, bireylere karakter eğitimi açısından da temel insani değerleri özümsetmektir. Bilgi çağında ihtiyaç duyulan şey daha fazla bilgi değil; karakter ve moral kaynaklarımızdır ki bunların temelini elbette ki değerler meydana getirir (Sankar, 2004: 131; Akt. Pekince, 2010: 39). Bilginin fonksiyon kazanması, eğitim örgütünün sahip olduğu değerlere bağlıdır.

Huitt'e göre, okulların karakter gelişimi üzerinde önemli bir etkisi vardır ve bu etki eğitimciler tarafından en etkili şekilde kullanılmalıdır. Okul, değerler üzerine inşa edilmiş bir yaşama ve öğrenme alanıdır. İnsan davranış ve tercihlerinde belirleyici olan değerler, her birey ve toplumda olduğu gibi her okulda da vardır veya zamanla oluşur. Bireyler kendilerine ait değerlerle ve çevrelerine ait değerlerle örülü bir yaşama sahiptir. Bir değer örüntüsü ile yaşamlarını sürdüren bireylerin, üyesi oldukları toplumun ve okulun değerlerini oluşturdukları ve aynı şekilde kendi değerlerini de toplum ve okulun değerleri ile değiştirebildikleri görülmektedir (Turan & Aktan, 2008).

Dolayısıyla karakter eğitimi ayrı bir müfredat gibi değil, tam aksine okulun bütün ders programlarına eklemlenmiş (entegre) bir müfredattır. Bu sebeple karakter eğitimi sabit bir program olarak düşünülmemeli, daha ziyade okul yaşamının bir parçası olmalıdır. Sınıf, günlük bazda olumlu karakter değerlerinin pekiştirildiği, modellendiği ve uygulandığı bir mekân olabilmelidir (Ekşi, 2003). Okul kültürü, değer tercihlerini ve önceliklerini, etkilerini, farklılıklarını yansıtmaktadır. Kültürel yaşam gerçekte okulda inşa edilmektedir. Okul gerçekliği, çalışanların, öğrencilerin, iç çevrenin, dış çevrenin, önceliklerin, yapıların ve uygulamaların, bu işi diğer bir okuldan daha iyi nasıl

yapabilirimin cevabıdır (Evans, 1995:106; Akt, Yılmaz, 2006: 64). Bir başka deyişle, okulun eylemlerinin kalitesi, en iyi olanın yapılmaya çalışılması tarzıyla ilişkilidir.

Eğitim, en genel anlamda, yürürlükteki değerlerin, bilgilerin ve hünelerlerin yetişen kuşaklara iletilmesi, kazandırılması olarak tanımlanmaktadır ki bu tanım bile okullar ile değerler arasındaki ilişkiyi çok iyi açıklamaktadır. Eğitim kurumları bireylerin ve toplumun değerler sisteminin korunmasında veya değiştirilmesinde etkili araçlar olarak görülmektedir (Ozankaya, 1999; Akt. Yılmaz, 2006: 65).

Okulların temel iki amacı, akademik açıdan başarılı ve temel değerleri benimsemiş bireyleri yetiştirmektir (Ekşi, 2003). Temel değerleri benimseme anlamında okulun asli görevi, sosyal yapıyı ve mevcut durumu sürdürmek değil, çocuklara eleştirel bilinç ile erdemliliği öğretmektir (Giroux & McLaren, 1989; Akt. Yılmaz, 2006: 68).

Değer eğitimi, eğitimin ve etiğin çok yönlü bileşimidir. Değer eğitimi, eğitimin sadece bir parçası olarak ele almak yanlıştır. Değer, eğitim modelinin ruhudur. Değer eğitiminde akla gelen iki önemli konu vardır. Bunlar; değerlerin öğretilirliği ve değerlerin benimsenerek benimsetilmesidir. Değerlerin öğretilirliği, bunun çocukluktan başlayıp yoğunluğu azalan şekilde hayat boyu sürdüğü bilinir. Çünkü öğrenme yaşam boyu sürer ve her öğrenilenin değerlerle bir bağı muhakkak bulunur. Yani yeni öğrenilenler ya bir değeri pekiştirir ya da yeni bir değere işaret eder (Dilmaç, 1999; Akt. Tokdemir, 2007: 32). Değerlerin benimsenmeden benimsetilmeye çalışılması ise, boşa giden emekten başka bir anlam ifade etmez; bu durumun günümüzde yapılan en önemli eğitimsel yanlışların başında geldiği düşünülmektedir.

Değerler eğitimi Türkiye’de son yıllarda gündeme gelen önemli bir konudur. Özel bir vakıf tarafından 2003 yılında Değerler Eğitimi Merkezi kurulmuş ve “Değerler Eğitimi Dergisi” adıyla üç ayda bir dergi yayınlamaktadır. Ayrıca Değerler Eğitim Merkezi tarafından 26 Kasım 2004 tarihinde “Değerler Eğitimi” adıyla uluslararası bir konferans düzenlenmiş, bu konuda yerli yabancı bilim adamları tebliğler sunmuştur ve 2007’de basılmıştır (www.dem.org.tr).

### **2.1.9. Değerlerin Önemi**

Değerlerin insan davranışlarının temelini oluşturduğuna dair varsayımdan yola çıkarak, insan hayatında bireysel, toplumsal ve örgütsel olarak çok önemli bir yere sahip olduğu, yokluğunda doldurulmaz bir boşluğa sebep olacağı herkesin kuşkusuz kabul

edeceği bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.1.9.1. Değerlerin Bireysel Hayatta Önemi**

Değerlerden soyutlanmış bir hayatın, özellikle de ruhsal bir hayatın varlığı düşünülemez. Başka bir deyişle, insanın hareketleri var olan bir amaca yönelmedikçe, eylemlerini belirleyeni değiştiren ve sürekliliğini sağlayan bir amaç bulunmadıkça; insanın düşünmesi, duyması, istemesi ve hayal kurması mümkün olamaz. Bu durum organizmanın çevreye uyması veya uyum sağlaması ve tepkide bulunmak zorunda olması şeklinde de ele alınabilir.

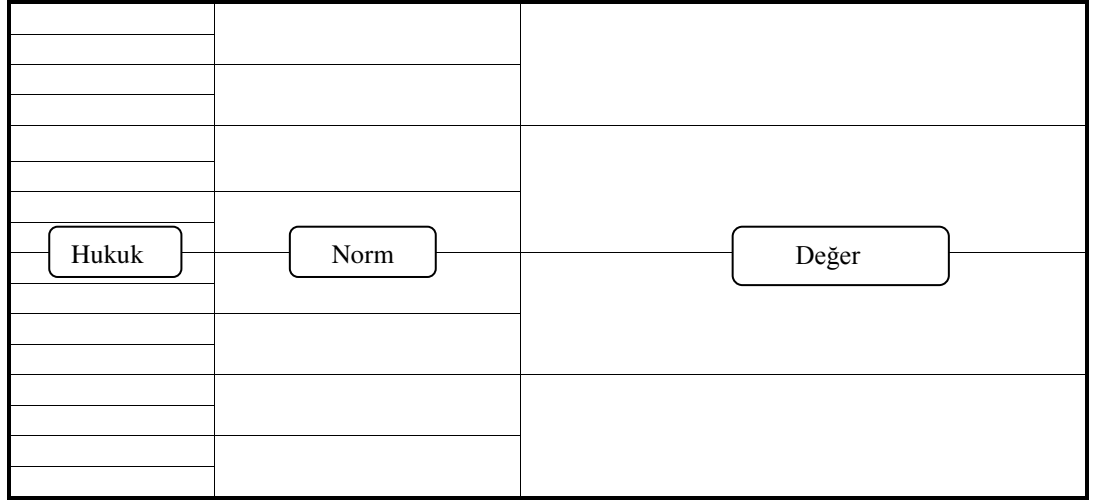
Değerlerin hayatın bütünü içinde belirleyici ve düzenleyici bir fonksiyon üstlenmesi için gösterilen çaba, değerlere uygun davranıldığında insanın kişiliği ve özgürlüğünü gerçekleştirmesinde ne kadar yapıcı olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü değerler esasında insanın hayatında, iç dünyasında yer edip kökleşmişlerdir. Bu bakımdan somut olaylarda değerlere uygun davranmak, aslında insanın kendisine uyması anlamını içermektedir. İnsanın her somut durum karşısında özgürce karar verebilmesi gerekmektedir. Çünkü değerler özgürce verilen kararlarla gerçekleşebilirler. Ancak bu nitelikleriyle değerler insan kişiliğinin gelişmesine, açılmasına hizmet ederler (Kılıoğlu, 1990). Bu yönüyle, değerler, insanın söylediği ile yaptığı tutarlı olup olmadığını denetler, diyebiliriz.

### **2.1.9.2. Değerlerin Toplumsal Hayatta Önemi**

İnsanın toplumdan ayrı, toplum dışında yaşaması, varlığını bu ortama rağmen sürdürmesi teorik bakımdan düşünülebilirse de, mümkün değildir. Çünkü o, toplumsal bir varlık olarak toplum bütününe bir parçasıdır. Toplum ise, üzerinde insan kültürünün gerçekleştiği ve geliştiği bir ortamdır. Kültürün bir değer olduğu da açıktır. Bir değer gerçekliğin birleşmesinden ibaret olan kültürün, toplumun ve tüm insanların varlığı, gelişmesi ve ilerlemesi için taşıdığı önem vurgulanmalıdır.

Değerlerle ayrı düşünülemeyecek olan ahlak ve hukukta bunu açık bir şekilde görmek mümkündür. Hukuk toplum için gerçekleşir, daha doğrusu toplumun düzenidir. Gerçeğin ve estetik değerın gerçekleşmesi olan bilim ve sanatın da insan ve insanlık açısından önemi aynı şekilde açıktır. Böylece bütün bir kültür yoluyla insanlık, varlık ve hayatını kaostan, kargaşadan kurtarıp, evrensel bütünlük ve uyuma dönüştürür.

Değerlerin toplumsal hayat ya da insanlık toplumu açısından önemini duyurur, anlamını açık bir duruma getirir (Kılıçoğlu, 1990). Değerler toplumsal hayatın bütünlük arzusunu ifade eder.



**Şekil 5:** Toplumsal Davranış Çerçevesi

Toplumsal düzenin sağlanmasında insan hareketlerini sınırlayan ve bu yönde kuvvet kullanabilen hukuk kurallarının yanında sosyal normlar bulunmaktadır ki bunlar aslında insanların bir arada yaşamasını sağlayacak davranış kalıplarının en asgarisine işaret eder ve oluşum süreci yine değerlere dayanır. Fakat insanın toplumsal bir varlık olarak yapıp etmelerine, hukuk kurallarının ve sosyal normun belirlemediği çok geniş bir hareket alanı kalır ki bu da ancak değerlerle doldurulabilir ve değerlerle bir standarda oturtulur. Böylelikle toplumsal düzen denilen ahenk ortaya çıkar.

Ahlâk, toplumda var olan ve davranışı, tutum ve inançları yönlendiren bir değerler sistemidir. Toplum içerisindeki örgütler ve bireyler temelde kendileri için çıkar elde etmeyi hedefleseler de daha genel olarak toplumun bütününe karşı başka bir takım yükümlülüklerle de sahiptirler. Bu yükümlülükleri yerine getirmenin özünde yatan olgu ise değerlerdir. Bu nedenle toplum içerisinde her alanda ahlâki davranışa önem verilmesi kişisel ve örgütsel bazda uygulanması için teşvik edilmesi ve tedbirler alınması gerekir (Aydın, 2003).

### 2.1.9.3. Değerlerin Örgütsel Hayatta Önemi

Örgütler önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarının, eşgüdümleşmiş üretim ilişkilerinden meydana gelir (Başaran,

2008: 15). Gerek amaçların belirlenmesinde gerekse bu amaçların gerçekleştirilmesi için insanların bir araya gelip eşgüdümleşmesinde değerlerin gerekliliği göz ardı edilemez.

Smith Kline Beecham'a göre değerleri özellikle örgütsel hayatta önemli kılan nedenler şunlardır (Akt. Özgener, 2000):

1. Değerler yöneticilere davranışlar ve kararlarla ilgili olarak yol gösterici bir çerçeve sunar.
2. Değerler, yeni işgörenler için eylem parametrelerini tanımlar ve her yönüyle işgücü için bir yaşam biçimi haline gelen bir ahlaki kültür inşa eder.
3. Değerler, organizasyonun stratejik eğilimini destekler. İşletmenin vizyonu ve stratejik planları, değerlerle uyumlu ise, işletme başarılı olur.
4. Değerler, organizasyonun faaliyetlerini etkileyen ve onlardan etkilenen çıkar gruplarının beklentilerini yansıtır. İşgörenleri arasında davranışın yüksek bir standardını teşvik eden kurum değerleri, yasal olmayan veya ahlaka aykırı faaliyetleri reddeder. Değerlerin kamuoyundaki olumlu yansımaları kurumun kamuoyundaki imajını iyileştirir ve hitap ettiği kesimin güven düzeylerini yükseltir.
5. Değerler, yasal müeyyideler ve eylemlerle karşılaşma olasılığını azaltır.
6. Değerler birinci derece motive edicidirler. Değerler bir kurumun sürekli rekabetçi avantaja sahip olmasının güçlü bir kaynağı olabilirler.
7. Değerler yöneticilerin personele uygun olmayan talimatlar vermesini engellemekle kalmayıp, aynı zamanda personelin uygun olmayan talimatları yerine getirmesinin önüne geçer.
8. Değerler açık iletişimi teşvik eder. Çünkü doğrudan ve dürüst iletişimin kendisi anahtar bir değerdir.

## **2.2.Yönetim Kavramı**

Yönetim faaliyeti insanın var olması ile ortaya çıkan bir olgudur. İnsanların çoğalması ve bir arada yaşamaya başlamaları ile ihtiyaçlarının çeşitlenmesi çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimlerini ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır. Yönetim konusunda nerdeyse bu konuda çalışma yapmış bilim adamı kadar tanım yapılmıştır denilebilir. Ancak her tanımın kendine özgü bir takım eksik yanı vardır. Bu durum yönetimin, bir meslek, sanat olarak ele alınmasında ortak bir görüşe varılamamasından kaynaklanmaktadır (Çelik, 2008: 16). Yönetim çok

boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar, bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse yönetim; kâr amacı güden veya gütmeyen bir örgütün amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yerine getirmesidir (Filiz, 2008: 7).

### **2.2.1. Yönetim**

Yönetim bilimciler, yönetimi farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Yönetim en genel manada, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütletip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2008: 295).

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Demirtaş, 2004; Akt. Yoncalık, 2005: 15).

Yönetim; kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2004:3; Akt. Çelik, 2008: 17).

Yönetim, belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetleridir. Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyettir. Diğer yandan bir organizasyondaki görev, sorumluluk ve ilişkiler setidir (Alkan, 2001:332; Akt. Yoncalık, 2005: 15).

Yönetim belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirme ve koordinasyonu sağlama faaliyetidir (Tosun, 1978; Akt. Çelik, 2008: 16).

Yönetim; insanların işbirliği yapmasını ve onların belli bir amaca doğru yöneltilmesini sağlayan faaliyet ve çabaların tümüdür. Bu faaliyetler planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan karmaşık

bir bütündür (Çoban, 1997: 122; Akt. Yoncalık, 2005: 15).

Yapılan tanımlardan anlaşılacağı gibi yönetim özellikle bir süreç olarak görülmüştür. Bu sürecin özellikleri şu şekilde açıklanmıştır:

- a) Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- b) Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynaklarını serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- c) Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- d) Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliği gerektirir.
- e) Yönetim, yönetici olan bir kimsenin bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- f) Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.
- g) Yönetim her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapabileceği şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- h) Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir.
- i) Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla fayda sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle yönetim rasyonel bir süreçtir.
- j) Yönetim, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek gayesi ile kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için karlı olmalıdır (Eren, 2003; Akt. Akdemir, 2007: 38).

Yukarıda sayılan bu çok önemli özelliklerden dolayı; Yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır (Erdoğan, 2004: 8; Akt. Akdemir, 2007: 38). Bu bilim ve sanat değerlerden yola çıkmalıdır.

### **2.2.2. Yönetim Bilimlerinde Değerlerin Kuramsal Temelleri**

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür. Ure ve Babbage'nin 1830'larda yaptıkları çalışmalar yönetim biliminin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu yıllarda ve 19. Yüzyılın geri kalan bölümünde bölük pörçük

katkılara rastlanmakla birlikte sistemli gelişmenin başlangıcını bu yüzyılın sonlarına ve 20. Yüzyılın başlarına, klasik okul diye adlandırılan çalışmalara dayandırılmaktadır. Yönetim bilimleri, insanlığın yüzyıllar süren çabasıyla ürettiği ve geçerliğini yitirmeyen yönetsel bilgilerin sistemleştirilmesiyle oluşmaktadır (Başaran, 1996: 135; Akt. Yoncalık, 2005: 14).

### **2.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı**

Klasik Yönetim Kuramının insanlara ve örgüte ilişkin geliştirdiği varsayımlar, bir anlamda da kendi değerlerini oluşturmaktadır. Klasik Yönetim anlayışının en büyük eksikliği insana değer vermemesidir. Klasik Yönetim anlayışının insanı incelemeye gerek görmemesinin temel nedeni, insan hakkında olumsuz önyargılar içeren bazı varsayımlara sahip olmasıdır.

Klasik Yönetim Kuramının insan ve örgüte ilişkin temel değerlerini iki başlık altında şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 25; Akt. Kara, 2007: 96):

#### **2.2.2.1.1. Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri**

Klasik Yönetim Kuramının insanlara yönelik değerlerini şöyle sıralayabiliriz:

i-İnsanlar hemen her zaman rasyonel davranırlar. Diğer bir deyişle, insanlar duygularıyla değil, uslarıyla karar verir ve ekonomik çıkarlarının sürekli ön planda tutar.

ii-İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmez. Bu nedenle verimliliklerinde bir artış ancak sıkı bir denetimle sağlanabilir. İnsanlar tembel yaratıldıkları için çalışmayı sevmezler, işten ve sorumluluktan kaçarlar. Yönlendirilmeleri gerekir.

iii-İşgörenler birinci planda özdeksel gereksinmelerinin tatmin etmek için çaba gösterir. Bunun doğal sonucu olarak, işgörenleri çalışmaya özendirmede kullanılacak en önemli araç paradır. Diğer bir deyişle insanlar, ekonomik çıkarları için çalışır. Ekonomik ödüllerle başarı ilişkilendirildiğinde tüm çabalarını ve becerilerini ortaya koyarlar.

iv-Ortalama bir işgören başkaları tarafından yönetilme gereksinimi duyar ve ayrıntılı bir yön verme ve denetim süreci olmadan gücünü başkalarının gücü ile uyumlaştırmayı başaramaz.

v-İşgören için iş güvenliği, karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha büyük önem taşır.

vi-İnsanlar basit ve sıradan işlerden hoşlanırlar. Normal bir insanın becerilerine göre saptanmış iş standartlarıyla çalıştırılırlarsa hem verim alınır, hem de gerektiğinde kolaylıkla bir başkasıyla değiştirilir. İşin yapılması her şeyden önemli ve önceliklidir.

vii-İnsanlar örgütlerde yaptıkları iş ve sağladıkları katkı açısından değer taşırlar.

viii-Yönetim sorunları, denetimin başarısızlığından, ücret ve ödüllerin başarı ile ilişkilendirilmemesinden ve yöneticilerin tutarsızlığından kaynaklanır.

#### **2.2.2.1.2. Klasik Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Değerleri**

Klasik Yönetim kuramının örgüte ilişkin değerlerini şöyle açıklayabiliriz:

i- Bir örgütün verimliliğinin yükseltilmesi bütünüyle teknik bir sorun olup, kıt kaynakların en ekonomik biçimde kullanılmasına bağlıdır.

ii-Örgütte işlemler en ince noktasına kadar belirlendiği takdirde işgörenler daha üretken biçimde çalışır ve buna bağlı olarak örgütsel verimlik artar.

iii-Gelecek hakkında kesin bilgiler edinmek ve bu bilgilere dayanarak örgütsel eylemlere ilişkin ayrıntılı planlar hazırlamak olanaklıdır ve gereklidir.

iv-Yönetim örgüt üyelerinin insana ilişkin sorunlarıyla değil, işe ilişkin sorunlarıyla ilgilenmelidir.

v-Uzmanlaşma, her işgörenin belirli bir işte ustalık kazanmasını olanaklı hale getireceğinden bireysel ve dolayısıyla örgütsel verimliği yükseltmede gerekli ve yararlı bir olgudur.

vi-Örgütte otorite ve karar verme yetkisi en yüksek basamak yöneticide toplanmalıdır. Üst basamak yöneticisi bu otoritenin bir kısmını daha alt basamaklara istediği ve gerekli gördüğü ölçüde devredebilir.

vii-Yönetim işlevleri insan ve çevre unsurları dikkate alınmaksızın her yerde ve her zaman geçerli bilimsel ilkelere uygun olarak yerine getirilmelidir.

Klasik Yönetim Kuramı içerisinde üç temel yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlar, öncülüğünü W. F. Taylor'un yaptığı, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, H. Fayol'un geliştirdiği, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve M. Weber'in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımıdır.

### 2.2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim düşüncesi; insanı, akılcı ve çıkarlarını düşünen iktisadi bir varlık olarak tanımlamış ve bir makine gibi gördüğü organizasyonun bir parçası olarak göstermiştir. Bu nedenle, klasik yönetim anlayışı, aşırı işbölümü ve denetimle insanı yalnızlaştırdığı ve organizasyonu çevresinden bağımsız ele aldığı için birçok itirazla karşılaşmıştır. Tüm bu eleştirilerle beraber, 1930'larda yaşanan ekonomik buhranın etkisiyle organizasyon problemlerinin artması sonucunda klasik teorinin eksikliklerinin hissedilmesi ve birtakım araştırmaların katkısı yeni bir yönetim düşüncesinin doğmasını sağlamıştır.

1930'lu yıllarda klasik yönetim teorilerine ek olarak "insan ilişkileri" adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, bir başka deyişle neo-klasik yönetim düşüncesi klasik yönetimin eksik bıraktığı veya göz ardı ettiği insan unsurunu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır.

Neo-klasik yönetim düşüncesi esas itibariyle, klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, bu yeni yaklaşımda, klasik düşüncenin kavram ve ilkeleri, insan ilişkileri yaklaşımının etkileriyle, yumuşatılmıştır, inceltirilmiştir (refinement) ve geliştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, neo-klasik yönetim düşüncesi, insan ilişkileri yaklaşımı ve klasik düşüncenin birleştirilmesine dayalı bir düşünce sistemidir.

En önemli ayrımı ise şu şekilde özetleyebiliriz: Klasik yönetim düşüncesinin ana eksenini "bilimsel yönetim", neo-klasik yönetimin ana eksenini ise "insan ilişkileridir".

Neo-klasik Yönetim Kuramının insana ve örgüte yönelik değerleri iki başlık altında söyle sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 30; Akt. Kara, 2007: 106):

#### 2.2.2.2.1. Neo-Klasik Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri

Neo-Klasik Yönetim Kuramının insana yönelik değerlerini şöyle sıralayabiliriz:

i-Çaba harcamak birey için doğal bir şeydir. Çalışmaya karşı doğuştan bir nefret uyanmaz.

ii-Zorlamalar ve yaptırımlar bireyi eyleme geçirmede başarılı değildir.

iii-Bir amaca ulaşmak için eyleme girişme, beklenen ödüle bağlıdır. Bu başarıyı elde ederek benlik ve sosyal durumları tatmin etme, en etkili ödüdür.

iv-Örgütsel sorunları çözümleyecek yaratıcılık yeteneği, sanıldığından çok daha yaygındır. Önemli olan, yaratıcılık yeteneğini geliştirebilecek ortamları yaratmaktır.

v-Ortam uygun olduğunda birey sadece sorumlulukları kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda bu çeşit sorumlulukları arar.

vi-Bir işgörenin üretkenliği onun fiziksel değil, sosyal yetkinliğine bağlıdır.

vii-Parasal olmayan ödüller ve yaptırımlar, işgörenin tutum ve davranışlarının parasal olanlardan daha fazla etkilemektedir.

viii-İşgörenler genellikle birey olarak değil, bir grubun üyesi olarak tutum ve davranışlarını belirler.

#### **2.2.2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Değerleri**

Neo-Klasik Yönetim kuramının örgüte ilişkin değerlerini şöyle açıklayabiliriz:

i-Biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik arasında bir ayrım bulunmaktadır.

ii-İşgörenlerin kendilerini doğrudan ilgilendiren konularda kararlara katılması önemlidir.

iii-İşgörenlerin, belirli davranışların nedenlerini açıklamanın ve genel anlamda iletişimin önemi vardır.

iv-İşbirliğini özendiren, insancıl sorunlara önem veren, haklara saygılı ve tarafsız yönetim sağlayan demokratik liderlerin dikkat çekici yararları bulunmaktadır.

v-İnsan, biyolojik olduğu kadar, sosyolojik ve psikolojik yönleriyle de davranışlarda bulunur. Yönetici, işgörenlerini tüm yönleriyle görmelidir.

vi- Görev, işgörenler açısından kendi bütünlüğü içinde bir anlam taşımaktadır. İşgörenden işi ile ilgili ustalık geliştirmesinin yanı sıra, bazı kararları alması da istenmelidir.

Neo-klasik Yönetim Kuramı'na göre, başarılı bir yönetim biçimi uygulamak isteyen bir yöneticinin aşağıdaki esasları gözönünde bulundurması yararlı olacaktır (Baykal, 1974: 27; Akt. Kara, 2007: 108).

i-Bir işgörenin insan olduğu unutulmamalıdır.

ii-İşgören olarak çalışan her kişi kendine özgü özgün bir takım özellikleri olan bir

insandır.

iii-İşgörenleri tanımak gereklidir ve onlara da yöneticileri tanıma olanağı verilmelidir.

iv-işgörenleri sevmeli ve onlara karşı adil, tarafsız ve dürüst olunmalıdır.

v-Yöneticilere karşı işgörenlerin sunduğu düşüncelere önem vererek işgörenlerin geleceğe bakabilmelerine yardımcı olunmalıdır.

vi-İşgörenlerin önceden bilgilendirilmeli, dedikodu ve yersiz söylentiler önlenmeli ve şikâyetler anlayışla karşılanmalıdır.

vii-Gerektiği zaman işgörenler övülmeli, onlara karşı verilen sözler yerine getirilmelidir ve örnek olunmalıdır.

### **2.2.2.3. Çağdaş Yönetim Kuramı**

1950'den sonraki dönemde yönetim alanında araştırmalara hız verilmiş ve birleştirici kuramlar ortaya koyma yolunda çalışmalar yapılmıştır. Çağdaş Yönetim Kuramı olarak adlandırılan bu yaklaşım; davranış kuramları, rol yaklaşımı, güdüleme yaklaşımı, karar verme, yöneylem araştırması, matematik araçlarının yanı sıra, modern yönetim kuramlarının en önemlileri olarak nitelendirilen, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'nı içermektedir. Bu iki yaklaşım, hem Klasik hem de Neo-klasik kuramın ileri sürdüğü düşünce ve görüşleri, değerleri, yeni ve değişik bir çerçeve içinde inceleme konusu yapmaktadır.

Çağdaş Yönetim Kuramının insana ve örgüte ilişkin değerlerinin iki başlık altında söyle sıralanabilir (Aşkun & Tokat, 2003: 78; Akt. Kara, 2007: 109).

#### **2.2.2.3.1. Çağdaş Yönetim Kuramının İnsana İlişkin Değerleri**

Çağdaş Yönetim Kuramının insana yönelik değerlerini şöyle sıralayabiliriz:

i-Koşullar uygun olduğunda, birey için iş bir oyun kadar doğaldır.

ii-Örgütün amaçlarına ulaşmada, bireyin kendi kendini denetlemesi gereklidir.

iii-Bireyin örgütün amaçlarıyla birlikte kendi kendini denetim, temel beslenme gereksinimi kadar benlik ve sosyal gereksinimleri de tatmin eden ödüllerin bir işlevidir.

iv-Örgütsel sorunların çözüme kavuşturmada yaratıcılık kapasitesi, insanlarda geniş çapta dağılım gösterir.

v-İnsanların yaratıcılık kapasitesinden örgütlerde tam olarak yararlanılmaktadır.

#### **2.2.2.3.2. Çağdaş Yönetim Kuramının Örgüte İlişkin Değerleri**

Çağdaş Yönetim kuramının örgüte ilişkin değerlerini şöyle açıklayabiliriz:

i-Yetki örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kaynaklarından çıkıp, aşağı, yukarı ve yana doğru geçişler gösterir.

ii-Gözetim genel, denetim alanı geniştir.

iii-Yönetici, bireyi biyolojik, sosyal ve psikolojik yönlerini, çalışma koşullarında bir bütünlük içerisinde gözden uzak tutmamalıdır.

iv-Görev bütünü ile bir anlam taşır. Sağladığı değişik ortam yanında ustalık ve yargıda bulunmayı gerektirecektir.

Yönetim bilimlerindeki, bilimsel çalışmaların nicelik ve nitelik bakımından artması ile örgütlerde göz ardı edilen insan faktörünün giderek değer kazandığı söylenebilir. Aslında değeri artan insan faktöründen kasıt insani değerlerin daha önem kazanması olarak algılanabilir, zira değerlere vurgu yapılmayan örgütlerde başarıya ulaşmak, özellikle günümüz rekabetçi ve karmaşık örgüt yapılarında zor görünmektedir.

#### **2.2.3. Eğitim Yönetimi**

Yönetimin alt dalı olan eğitim yönetimine dair bilimsel çalışmaların geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. Eğitim yönetimi, okul müdürü, eğitim müdürü, müfettiş ve teftiş gibi kavramların ilk kez eski Romalılar tarafından kullanıldığı ve çeşitli toplumlarda, eğitim alanında örgütlenmenin ve yönetim tarihinin çok eski olduğu bilinmekle birlikte, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesi kamu yönetimi ve genel yönetim bilimlerinden de çok sonra başlamıştır. Eğitim yönetimine kuramsal bakış gerektiği 1916 yılında P.R. Mort tarafından ileri sürülmüştür. Mort, bu alanda kapsamlı bir kuram olmadığından, işlerin parmak hesabıyla yapıldığından yakınmıştır. Mort'un geliştirdiği ilkeler insanın önemini vurguluyor, eğitim eylemlerine çevrenin katkısını ve yönetimde sadeliği gerekli görüyordu. 1950'lerde yönetim biliminin yaygınlaşması ve çeşitli ülkelerde Birleşmiş Milletler Örgütü'nün desteğiyle kamu yönetimi enstitülerinin açılması, eğitim alanında uzmanlaşmanın önem kazanması ve mesleklaşma eğilimleri, eğitim yönetimi biliminin gelişmesini hızlandırmıştır. Eğitim

yönetiminin sosyal süreç olarak sistematik incelenmesi 1960’larda tam anlamıyla gerçekleşmiştir (Kaya, 1993: 46; Akt. Yoncalık, 2005: 17). Buradan hareketle eğitim yönetimin yeni bir bilim dalı olduğu söylenebilir.

Eğitim yönetimi, hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı bir alandır. Eğitim yönetiminin eğitim bilimlerine bağlılığı, eğitim alanında uygulanan bir yönetim türü olmasından; yönetim bilimlerine bağlılığı ise, yönetim alanında elde edilen sistemli bilgileri eğitime uygulamasından doğmaktadır. Bir başka deyişle eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir. İnsan boyutundan eğitim yönetimine bakıldığında “insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma süreci” olarak tanımlanabilir (Çelik, 2009: 23). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetim ve eğitim bilimlerinin bileşkesinden eğitim yönetimi doğmaktadır.

Eğitim ve yönetim arasındaki ilişkinin üzerinde önemle durmak gerekir. Eğitim yönetimi bilim alanı, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve kuramlarının eğitime ve örgütlerine uygulanmasından doğmuştur. Zira eğitim alanı ve örgütlerinin kendine özgü ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alana uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı ilgili oldukları eğitim örgütlerini, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli kılmak, yaşatmak ya da etkili bir biçimde işler tutmaktır.

İşletme yönetimdeki geleneksel işgören anlayışının, eğitim yönetiminde aynen uygulanması beklenemez. Eğitim örgütlerinin ürünü ne maldır ne de bir hizmettir. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden özellikle işletmelerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Bir başka söyleyişle eğitim örgütlerinin ürünü insan kaynaklarıdır (Çelik, 2009: 22). O nedenle eğitim örgütleri “insan” ögesi yönünün çok güçlü olduğu örgütlerdir. Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyerek, kurumunda en yüksek verimi elde etmeye çalışır. Yönetim, insanları bir araya getirerek aynı amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirir. Genel kanaatlere dayanarak eğitim kurumlarının temel amacını, insan yetiştirmek olarak görüldüğü söylenebilir. İnsan yetiştirmekten anlaşılması gereken insana çeşitli değerlerin aşılması anlaşıldığında, eğitim kurumlarının direk değer odaklı kurumlar halini

alması söz konusu olmaktadır. Bu durum eğitim kurumları açısından değerlerle yönetimi kaçınılmaz bir model olarak karşımıza çıkarmaktadır.

### 2.3. Değerlerle Yönetim

Yönetim bilimlerinde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve yönetim yaklaşımlarında yeni bir çığır açan araştırmaların sonucu, örgütte insan ilişkileri önem kazanmış, kişilerarası etkileşim ve grup normları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmelerle birlikte, örgüt sosyal bir sistem olarak görülmüş, örgütsel değerlerin ve informal ilişkilerin önemine vurgu yapılarak, örgütün ortak değerlere ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olduğu belirtilmiştir (Sezgin, 2006). Bu gelişmelerle örgütlerdeki insan faktörüne verilen önem artmış bu durum sonucunda, 1960'lı yıllardan itibaren, örgütlerde verimliliği arttırmak için değerlerle yönetim yaklaşımı izlenmeye başlamıştır. Yönetim bilimindeki bu gelişmeler eğitim yönetimine ve onun alt seviyesi olan okul yönetimine de yansımıştır.

Değerlerle yönetim ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlar arasında değerlere göre yönetim, değere dayalı yönetim ve değer merkezli yönetim gibi kavramlar bulunmaktadır. Değerlerin yönetim paradigmasındaki somut şekli değerlerle yönetim olarak adlandırılmaktadır. İş görenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranılmasını sağlayan bu yaklaşımda, kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktörün paylaşılan değerler olduğu kabul edilmektedir (Dolan & Richley, 2006: 235; Akt. Akdemir, 2007: 57). Buna göre, eşgüdüm sağlanması ve örgütün faaliyetlerindeki kalite, değerlerin içselleştirilmesine bağlıdır.

Değerlerle yönetim, içselleştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olarak da görülebilir. Örgütsel davranışın içselleştirilmesi, paylaşılan değerlerin bütün işgörenlerce benimsenmesi demektir (Çelik, 2009: 84). Değerler bireylerin yaşamlarında vazgeçilmez bir yere sahiptir. İnsanların gruplar oluşturmaları, bir arada yaşayabilmeleri için bazı değerlere sahip olmaları gereklidir. Birey sosyal ortamlarda var olabilmek için, anlamlı bulduğu birtakım amaçlara ve değerlere sahip olmak zorundadır. Kişi sahip olduğu değerleri sayesinde sosyal yaşamını düzenler, diğer insanlar arasında varlığını gösterebilir, yine kişi kendindeki değerlerle bulunduğu toplumdaki veya gruptaki diğer bireylerin davranışlarını yorumlayabilir veya tahmin edebilir (Dökmen, 2000: 280; Akt. Uçar, 2009: 24).

Değerlerle yönetim örgütün performansını artırmak amacıyla değerlerin farkında olma, değerleri dikkate alma ve onlara duyarlı olma, çalışanları güdüleme ve yeteneklerini geliştirme etkinlikleri bütünüdür. Örgüt çalışanlarının değer sistemleri hakkında bilgi sahibi olunması, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli koşuldur. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden birisinin değer farklılıkları olduğu düşünüldüğünde değerlerin farkında olunmasının ve buna göre bir yönetim tarzının belirlenmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2006: 73). Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki farklılığın bilincinde olunarak karar verilmelidir. Çünkü tüm çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları başkalarıyla paylaşmaya gereksinme duymaktadırlar. Bu, çalışanların bağlanma ve birlik olma gereksinimlerini karşılamak için gerekli görülmektedir. Bu anlamda birlik olma gereksinimine bağlı olarak çalışanların değerlerine ve diğer özelliklerine duyarlı olunması yani örgütlerin değerlere göre yönetilmesi gerekmektedir. İnsan değerlerinin yönetimi, örgütlerin değerlendirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Burada eylemi yapan yönetim, değiştirici ise değerlerdir (Fitz-enz,1990; Akt. Yılmaz, 2006: 71). Buna göre, değerler örgütün eylemlerinin kılavuzu konumundadır.

Değerlerle yönetim güçlü bir örgüt kültürünün varlığını gerektirir. Örgütsel kültürün güçlü ya da zayıf olması değerlerle yönetim yaklaşımını etkiler. Değerler örgütsel kültürün bir parçası olarak benimsenirse anlam kazanır. Örgütsel kültürle bütünleşen değerler, işgörenlerin davranışlarını yönetmede kilit bir rol oynar (Çelik, 2009: 83).

Ancak burada kast edilen örgüt çalışanlarının değerlerinin yönetilmesi, değerlerine yön verilmesi ya da bunların değiştirilmeye çalışılması değildir. Burada önemli olan kurumların örgütsel değerlerinin ve işgörenlerin bireysel değerlerinin farkında olunması, yönetimde değerlerin dikkate alınması, değerlere karşı duyarlı olunması, çalışanları güdülenmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve yöneticilerin örgütlerini örgütsel değerlere göre yönetmesidir (Yılmaz, 2006: 71).

Çelik'e (2009: 85) göre değerlerle yönetim, örgütsel yaşamın istendik ve etkili olmasıdır. Değerlerle yönetim, işgörenleri her gün en iyi performansı göstermeye teşvik etmek, örgütsel davranışı değer odaklı olarak yönlendirmek amacıyla uygulanan yönetim yaklaşımıdır. Kişisel ve örgütsel yaşamda önemli görülen değerlerin örgütsel yaşama yön vermesi, değerlerle yönetimi oluşturmaktadır. Kendisi için güçlü bir örgüt

kültürünün varlığının gerekliliği kabul edilen değerlerle yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olarak görülmesinden çok; değerlerle hareket eden bir varlık olarak görülmesidir. Bu yaklaşımın uygulandığı örgütlerde iş görenle örgüt arasında güçlü bir duygusal bağın oluşacağı kabul edilmektedir.

Bir örgütü yönetmenin birden fazla yeni yöntemi gündemde olsa da değerlerle yönetim, yirminci yüzyılın ortalarından beri davranış bilimlerinde geliştirilen her bir fikre ait bilgiyi anlama ve uygulama için yeni bir yöntemdir. Dünyanın dört bir yanında, değerlerle yönetim konseptini, bazı durumlarda sadece sezgisel ve hala çok hatalı olmasına karşın, tüzel kişilerin, geleceğe yönelik yarışta hayatta kalma ilgilerine ve farklılıklarına göre bu veya şu şekilde çoktan beri uygulayan birçok yönetici bulunmaktadır (Dolan, 2002: 101; Akt. Akdemir, 2007: 62).

Değerlerle yönetim anlayışının oluşmasına neden olan ve belki de vurgulanması gerekli en önemli husus, bütün davranış standartlarının bizim için etik değerler olarak ele alınamayacak olmasıdır. Bu bakımdan yöneticilerin bağlı olduğu tüzük, yönetmelik ve kararlar, hatta hukuk, siyaset, din gibi diğer toplumsal normlar arasında ayırım yapmaları son derece önemlidir. Yasal olmayan bazı davranışlar etik değerler açısından doğru olabilir. Belirli bir limitin üzerinde hızlı araç kullanmak yasalara aykırıdır bununla birlikte acil bir hastayı hastaneye yetiştirmek için hızlı gitmek “etik bir sorumluluk” kabul edilebilir (Resnik, 2004: 33; Akt. Akdemir, 2007: 11). Dolayısıyla örgüt amaçlarının mevcut değerlerle çelişmemesi ve yönetici veya personeli örgüt faaliyetlerinde ikilemde bırakmaması ve çatışmaya sebebiyet vermemesi gerekmektedir. Bunun sağlanması içinde değerlere göre bir yönetim şeklinin benimsenmesi gerekmektedir.

Değerlerin çalışanlar ve örgüt performansı üzerinde etki oluşturduğunu ifade eden Paarlberg & Perry, yüksek performanslı örgütlerin değerler dizisine sahip olduklarına ve bunları açıkça ifade ettiklerine bununla birlikte bireysel ve örgütsel değerlerin olumlu iş tutumları, çalışan memnuniyeti, birliktelik ve katılım arasında ilişki olduğuna dair araştırma sonuçlarını ifade etmektedir (Akt. Pekince, 2010: 28). Bu ilişki göz ardı edilmeyecek kadar önem arz etmektedir.

Fitz-enz insan kaynakları yönetiminin artık değerler etrafında şekillenmesi gerektiğini, günümüzde artık geçerli olanın, “insan kaynakları yönetimi” yerine “insan

değerlerinin yönetimi” olduğunu ve örgütlerin insan kaynaklarını buna göre geliştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedir (Yılmaz, 2006: 72).

Değerlerle yönetim, insani değerler üzerine şekillenmiştir. Şirketlerin gelecekları açık seçik olarak bütün kademe ve fonksiyonlardaki işçiler tarafından değer oluşturan günlük aktivitelere rehberlik eden değerler, tarafından şekillenecektir. Bir başka deyimle, şirketin temel stratejik vizyonuna ‘hümanist’ bir yorum getirilmelidir; bu kesinlikle hayatta var olma ve büyüme ve de iyi ekonomik dönütler alma aracıdır. Aslında değerlerle yönetim, yeni projelere kaynak olan genelleştirilmiş ortak sözlerle ortak kültürün sürekli yeniden şekillenmesi için kapsamlı bir çatı olma eğilimindedir. Daha profesyonel bir iş-gücünden yüksek kalitede performans bekleniyorsa, o zaman güven, yaratıcılık veya dürüstlük gibi faktörler veya değerler, etkililik veya geri dönen yatırımlar gibi geleneksel örgüt konseptlerine denk veya daha önemlidir (Dolan, 2002: 101 - 105; Akt. Akdemir, 2007: 62).

Değerlere göre yönetim, örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak amacıyla, özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye adanmış olan yönetim stilleri ile ilgilidir. Değerlere göre yönetim, işlevsel yaklaşım ve değer kavramından kaynaklanan önceki yöntemleri geliştirmektir. Bu anlamda değerlere göre yönetimin üç temel ilkesi vardır (Institute of Value Management, 2001):

1. Örgüt değerlerine farkındalığın sürdürülmesi, değerlerin değerlendirilmesi ve ölçülmesinin bir sisteme bağlanması ve bunların kontrol edilmesi ve denetlenmesi.
2. Örgütsel yaşamda herhangi bir sorun yaşandığında, çözüm yollarını araştırmadan önce örgütsel hedeflerin merkeze alınması.
3. Yenilikçi ve pratik sonuçların maksimize edilmesi amacıyla anahtar işlevleri sağlayıcı görevlerin merkeze alınması.

Değerlere göre yönetim büyük oranda ortak amaç ve ortak değerler ile ilgilidir. Değerlere göre yönetimin, örgütün misyonundan stratejisine, yönetiminden karar süreçlerine kadar geniş bir alanda örgüt ile ilgili her konuda yararlar sağladığı düşünülmektedir. Sayles’e göre günümüzde başarılı yöneticiler, çalışanların tutumlarına ya da değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticilerdir (Akt. Yılmaz, 2006: 72).

Değerlerle yönetim; yönetimde bazı etik kodların ön plana çıkarılması

manasında kullanılmamaktadır zira yönetim sürecinde uyulması gereken etik kodlar incelendiğinde, toplam kalite yönetimi veya bir dakika yöneticiliği gibi bir takım yeni yönetim modelleri olarak öne sürülen yönetim tekniklerinde de aynı ya da benzer etik ilkelerin yer aldığı görülmektedir.

Değerlerle yönetimin ayrı bir yönetim modeli olarak benimsenmesi gerektiğini düşünen, Blanchard ve O’connor’ın değerlerle yönetim anlayışını başlıca üç aşamaya ayırmıştır. Bunlar (Blanchard & O’connor, 1998: 35):

1. Örgütün amaç ve değerlerinin belirlenmesi.
2. Örgütün misyon ve değerlerinin ifade edilmesi.
3. Değerlerin içselleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yapılması.
4. Örgütün günlük etkinliklerinin değerler ile bütünleştirilmesi.

Sıralanan aşamalardan da görüldüğü gibi bu anlayışın özünde, değerlerin belirlenmesi, ifade edilmesi, içselleştirilmesi ve günlük etkinlikler ile bütünleştirilmesi yani yönetimde değerlerin davranışlara dönüştürülmesi bulunmaktadır. Bu bakımdan değerlerle yönetimin; istendik davranış değişikliği oluşturmak olarak tanımlanan eğitimin yapılmaya çalışıldığı kurumlara yani okullara uygunluğu göz önüne serilmektedir.

### **2.3.1. Liderlik ve Değer**

Liderlik konusu, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmasından dolayı liderlik ile ilgili çok değişik tanımlar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bütün bu tanımlar, liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir (Çelik, 2007: 1).

Bu güce sahip olmak için insanların sahip olduğu değerlerin farkında olunması gerekir, sadece farkında olmakta insanların etkilenmesi için yeterli değildir. Bu değerlerin içselleştirilerek davranışlara yansıtılması, liderlik iddiasında bulunanlar için bir zorunluluktur.

“Liderlerin yaptıkları ile söyledikleri arasında uyumsuzluk olduğunda güvensizlik vardır ve lider, diğerlerinin davranışları üzerinde etki sahibi olamaz”. En iyi liderler hem değerlerini hem de etiklerini liderlik stillerinde ve hareketlerinde

gösterenlerdir. Örgütler için değerleri anlatan liderler kendileri değerleri yaşayan kişiler olarak görülmeli ve konuşulmayan suçlamalar ile yüzleşmelidir. “Değerler sadece onları yaşadığımız zaman değerlidirler; konuştuğumuz zaman değil” (Dwyer, 2007; Akt. Pekince, 2010: 34).

“Değerler toplumları, toplumlar da değerleri şekillendirir. Sonuçta toplum, liderlerin gelişim şekillerini etkiler”. Yöneticiler hem kendi kuruluşlarında hem de toplumda değişen ve hızlıca artan heterojen değerlerle uğraşmak zorunda olan kişilerdir. Dahası, bunları düzenlemek, yeniden yorumlamak zorundadırlar. Bu uğraşı ve mücadeleyi nasıl ele aldıkları ve nasıl hareket ettikleri ise kendilerinin derin inanç ve ilgilerine dayalı olarak olacaktır (Brytting & Trollestad, 2000: 57; Akt. Pekince, 2010: 33). Bir başka deyişle yöneticiler, kendi değerleriyle başkalarını ilgi ve isteklerini uzlaştırmanın yollarını arayacaktır.

Liderlik, paylaşılan vizyon ve örgütte değerler kümesi oluşturma ve geliştirme, açık bir yön sağlama ve en önemlisi de başkalarını motive edip enerjilerini, ideal ve becerilerini açığa çıkartmaktır (Webb, 2005; Akt. Pekince, 2010: 36). Değer yüklü içeriğe sahip olan liderlik, moral amaçlar ile yakından ilişkilidir. Moral amaç ise, çalışanlar, müşteriler ve tüm toplumun hayatlarında olumlu değişiklikler yapma amacı ile hareket etmeyi kapsamaktadır (Webb, 2005; Akt. Pekince, 2010: 33).

Örgütlerin değer oluşturmak gibi bir görevi bulunmaktadır. Oluşturulacak olan değerler arasındaki uyumda yöneticilerin kişilik değerlerinin etken bir rolü bulunmaktadır. Değerler, örgütün daha üst basamaklarında bulunan yönetimin kararlarında ve stratejilerinin seçiminde etkili olacaktır. Dolayısıyla değerlerin, strateji sürecinin başlangıcına temel oluşturan misyonun belirlenmesine kadar geniş bir etkisi bulunmaktadır (Kara, 2007: 165). Bu nedenle liderlik ve değer kavramları bir biriyle ayrı düşünülemez kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Norris’e göre, liderlerin sadece kendi değerlerini anlaması yeterli değildir; başkalarının değerlerinin de farkında olmaları çok önemlidir; çünkü pek çok yönetsel karar farklı değer perspektiflerine dayanan görüş açılarına gerektirir. Liderler farklı değerlere sahip örgüt mensupları ile iletişim kurarken, zor tercihler ile karşılaşacaklarından, sadece kendisinin değer verdiklerine değil başkasının değer ve ihtiyaçları karşılayacak kararlar vermelidir (Pekince, 2010: 34).

Değerlerle yönetimin yararı, çeşitli seviyelerde liderlik aracı olmasıdır. Ama

temel olarak üçlü bir amacı vardır: kolaylaştırmak, rehberlik etmek ve verilen sözleri güvence altına almaktır. Kolaylaştırmak, örgütün her kademesinde değişmeye adapte olmak için sürekli artan ihtiyacın oluşturduğu örgütsel karmaşıklığı sindirmeyi içerir; rehberlik, şirketin gelecekte olmak istediği yere yönelik stratejik vizyonunu yönlendirme anlamındadır, sözleri güvence altına alma ise; stratejik yönetimin bir parçasıdır ki bu şekilde insanlara yönelik politikayla, her işçinin, günden güne olan işlerde yüksek kalite performansı göstermesi için gelişimin amacıyla verdikleri sözle bütünleşmek zorundadır (Dolan, 2002: 101; Akt. Akdemir, 2007: 61).

Riaz ve Normore'e göre, etkili liderliğin köklerini manevi boyut oluşturmaktadır. Durumları anlamlandırmak, hayatın önemi, amaç belirlemek; inançlar, standartlar ve etik; bireyin kendisi, başkaları, ruhu, tabiat ile olan bağın farkına varılmasını içeren maneviyat, kişisel ve örgütsel değerlerin düzenlenip sıraya konulması imkânını liderlere verebilmektedir. Eğitim liderleri için değerleri düzenlemek ve uyarlamak amaçların içinde anlam bulmayı, en önemlisi de bütün örgütü bütünleştirmeyi gerektirir. Maneviyat, günlük işlerle olan meşguliyet içinde, eğitim liderlerine, okul toplumundaki bireylere örnek uygun davranışları modellemelerini sağlayan bir araçtır (Akt. Pekince, 2010: 33). Bu araç, “en iyi” olanı uygulamak için sürekli mücadeleyi sağlar. Bu nedenle, yöneticinin sonuç odaklı değil, süreç odaklı çalışmasını teşvik eder.

### 2.3.2. Karar Verme ve Değerler

Yönetim süreçleri içinde değerler konusunun en fazla göz önüne alındığı bölüm karar vermedir. *Yaşam kararlar başlar kararlar biter*. İnsanların birbirleri ile olan etkileşimleri, seçenekler ve verilen kararlar üzerinde gerçekleşir. Bireylerin ve kurumların nasıl karar aldığı konusundaki örüntüler anlaşıldığında kurumların gerçek hedefleri ortaya çıkar. Karar verme süreci, kurumların kendi kendilerini anlayabilmelerine ve daha etkili olabilmelerine imkân verecek önemli ve çok güçlü bir olgudur. Değerler ise bu kararların verilmesi sürecinde kullanılan filtrelerdir. Karar verme, bilimsel veri ve değerlerin kombinasyonu üzerine kurulur. Gerçek veriler ise karar vermede temel bileşen rolü üstlenir. Değerler, bu açıdan bakıldığında gerçek verileri oluşturmada kullanılan temel öğelerdir. Örgüt ve birey geliştirdiği değere göre elindeki seçenekleri birbirleriyle karşılaştırarak seçim yapar (Başaran, 1992; Akt. Tanıt, 2007: 56). Bu manada yönetimin rehberi olarak görülen kararların oluşumunu değerlere

dayandırmak mümkündür.

Simon'a göre yönetim işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı yapma, kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir, karar verme yönetimin kalbidir (Kaya, 1993: 41; Akt. Yoncalık, 2005: 16). Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte kendini en fazla yönetim sürecinin kalbi sayılan karar verme ve liderin davranışı ve eylemlerinde hissettirir. Çünkü gerek alınan kararlar gerekse liderin davranışı ve eylemleri sahip olduğu değerleri referans alır (Bursalıoğlu, 1991).

Ellis ve arkadaşları etik konuları içeren durumlarda doğru kararı vermek için;

- mesleki değerler veya etik ilkelerin
- örgütsel değerler veya etik ilkelerin
- kişisel değerler veya etik ilkelerin
- yasaların takip edilmesini önermektedirler.

Duruma göre yukarıdaki basamaklardan birisi, birkaçı veya hepsinden yararlanarak doğru kararlar verilebilir. Özellikle bilgisayar teknolojilerin yaygınlaşması, eğitime entegre edilmesi ve internetin kullanımı, yeni etik sorunlar doğurmuştur. Eğitim yöneticileri bütün bu gelişmelerden haberdar olup, bunlarla ilgili çözümlerde yasal, mesleki, örgütsel ve kişisel değerlerden yararlanarak sorunları çözebilmelidirler. Eğitimcilerin verdikleri kararlar başkalarını etkilediği ve bazen etik ikilemler yarattığı için, eğitim yöneticileri ve öğretmenler için etik ilkeler geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Etik ilkelerin oluşturulmasıyla yönetici, öğretmenler ve eğitimle ilgili diğer kesimler arasında daha fazla güvene ve iş birliğine dayalı bir ilişki ağı kurulabilir. Buna bağlı olarak meydana gelen etik iklimde birçok yolsuzluk kendiliğinden ortadan kalkabilir (Tanıt, 2007: 56 - 57). Karar, yapılan tercihin yapılma nedenidir, bu nedenle örgütün sahip olduğu değerlere dair pek çok veri sunar. Bu nedenle değerlerle temellendirilmeyen kararlar ile yönetilen eğitim kurumlarının başarı sağlamasının zor olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.3.3. Eğitimde Değerlerle Yönetim**

Eğitim yönetimi ve bunun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1991: 94; Akt. Akdemir, 2007: 50). Eğitim yönetiminde değerlerle ilgili yapılan çalışmalarda bireylerin karakterlerinin

ve bunların yanında değerlerinin, onların iş içi ve iş dışı karar ve davranışlarını etkiledikleri vurgulanmıştır (Çelik, 2009: 84 - 85).

Eğitim yöneticilerinin rolünü başarabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük payı vardır. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir. Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin gönül gücünü (moral) düşüren en önemli etken yöneticilerin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Dürüstlükten sapmalar, kısa sürede alt düzeydeki yöneticilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına ve örgüte yolsuzluğun girmesine neden olmaktadır. İşe yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini korumak için kendi etik ilkelerini geliştirmeleri ve davranışlarında bu ilkeleri bir yol gösterici olarak kullanmalarındır (Drake & Roe, 1994: 38; Akt. Akdemir, 2007: 50).

Eğitim yöneticilerinin sahip oldukları değerler, eğitim politikalarının ve felsefesinin belirlenmesi, bu politikaların programlar yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılması, kaynakların rasyonel kullanılması, sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulması ve okulun etkili kılınmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Eğitim yöneticileri karar verici konumunda olmalarından dolayı tüm bu aşamalarda etik ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ikilemlerin aşılması için, eğitim yöneticilerinin bir takım etik ilkelere sahip olmaları gerekir (Tanıt, 2007: 57).

Eğitim yöneticileri günlük rutin işlerini yaparken ahlaki seçimler yapmayla yüz yüze kalmakta ve çoğu zaman belli etik ilkeler olmadığından kendi ahlaki değerleri ile karar vermektedirler. Nitekim yapılan birçok araştırmada okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda ve eylemlerinde kişisel değerlerinden ve etik anlayışlarından etkilendikleri belirlenmiştir (Pehlivan, 1998; Akt. Tanıt, 2007: 54).

Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken, yasa ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranmaları beklenir. Eğitim yönetiminde etik ilkeler, yönetici ve öğretmenleri davranışları ile yansıtmaktadır. Yönetici başlangıçta atama ile geldiğinden, resmi yetkisinden güç alan bir üst konumundadır. Ancak, işgörenler, öğrenciler, veliler ve diğer gruplar tarafından benimsendiğinde lider konumuna gelebilir (Bursalıoğlu, 1991: 71; Akt. Akdemir, 2007: 50). Yöneticinin güçlü olması, paydaşlar tarafından benimsenmesine bağlıdır. Bu benimsenmenin gerçekleşmesi ortak bir değerler manzumesi etrafında birleşmekle mümkün olur. Bu gerçekleştiği takdirde, yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecektir.

Okulda bir yönetici idari görevlerinde istisna yapması gereken insani davranışlar ile karşı karşıya kalabilir. Bu durumlarda “etik sorumluluk”, idari sorumluluğun üzerinde yer alır. Değerlerle yönetim anlayışına vurgu yapan, yetki yorumu da bu gibi süreçlerde ortaya çıkar. Özellikle değerlerle yönetimin alanı içerisinde çok önemli ve büyük yer tutan, değer-ahlak ilişkisi ve onun içerdiği öğeler yorumları, yönetim açısından büyük önem kazanır (Akdemir, 2007: 56).

Sergiovanni ise okulların moral değerlere sahip topluluklar olduğunu ve buraların yönetiminin ve liderliğinin, moral liderlikle yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Okul yöneticileri başkalarına özen göstermeyi gerektiren bir mesleğe sahip olmaları dolayısıyla mesleklerini icra ederlerken (i) her bireye saygı göstermeli, (ii) dürüst ve doğru bir iletişim kurmalı, (iii) muhataplarının özgüvenlerini geliştirmeli, (iv) herkesin yararına olacak adil bir kültürel sistem oluşturmalıdır (Smith, 1997; Akt. Uncu, 2008: 19).

Özet bir ifadeyle okul yöneticisi, açık fikirli, kendini eleştiren, toleranslı, hâlihazırdaki yapıyla eğitimsel oluşumlar arasında köprü kurabilen, okul toplumu içinde yeni liderlerin ve yeni bakış açılarının çıkabileceğini öneren bir liderlik anlayışına sahip olmalıdır.

Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler ise;

- hoşgörü
- adalet
- sorumluluk
- dürüstlük
- demokrasi
- saygıdır

Etik ilkeler, bir örgüt içinde değerlerin kurumsallaşması için, örgütün genel amaçlarını ve değerler sistemi tanımlayan, verilen kararların bu değerlere uygunluğu için rehberlik eden bir mekanizma işlevi görürler (Northcraft & Neale, 1990; Akt. Demirtaş, 2010). Eğer okullar bazı değerlerin takdir edildiği ve öğretildiği yerler ise orada bulunan öğretmen ve yöneticilerin de bu değerlere sahip olması gerekir. Bu da ancak anılan etik ilkelerle yönetimde aktif olarak kullanılması ile mümkün olabilir. Dolayısıyla, geleceğin eğitim liderleri de bu değerlerle donanmış olarak yetiştirilmelidir (Tanıt, 2007: 56). Okulların benimseyeceği değerlerin belirlenmesinde en büyük pay

eğitim yöneticilerine aittir. Eğitim yöneticilerinin öz değerleri yönetim tarzını, organizasyonun yapısını ve işlevini etkileyecektir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının başındaki yöneticilerin sahip olduğu değerler ile olması gerektiği düşünülen değerler arasındaki farkın, en aza indirilmesi gerekmektedir.

#### **2.4. İlgili Araştırma ve Uygulamalar**

Aydın (2002) tarafından “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma” isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yöneticiliği mesleklerini icra ederlerken hangi etik ilkeleri (değerleri) ön plana çıkardıklarını belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının etik ilkelere (değerlere) uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler (değerler) 1. Hoşgörü, 2. Adalet, 3. Sorumluluk, 4. Dürüstlük, 5. Demokrasi, 6. Saygı olmak üzere 6 ana madde altında ele alınmıştır. Bu ana maddeler altında 79 etik ilke (değer) tanımlanmıştır. Sonuç olarak, ortaöğretim okul yöneticilerinin bu ilkelere bazılarını tam olarak uygun davranışlar sergilemediklerine ulaşılmıştır.

Baloğlu ve Balgalmış (2005), “İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz Değerlerinin Betimlenmesi: Tokat İli Örneği” adıyla yayınlanan makaleleriyle, ilköğretim ve ortaöğretim okulları yöneticilerinin öz değerlerinin betimlenmesi ve verilerin yaş ve kıdem bakımından ele alınmasına yönelik bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin en çok ulusal güvenlik, dürüstlük ve sözünde durma değerlerini; en az tercih ettikleri değerler ise sosyal güç, arzuların tatmini ve kışkırtıcı deneyimler değerlerini tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kıdem değişkeni açısından 10 yıl altı ve 10 yıl üstü olarak değerlendirilen yöneticiler arasında hayatı anlamlı kılan bir amacın olması, dostluk, bağımsızlık, cesaret ve sonsuz hayat mutluluğu değerleri bakımından anlamlı farklılık belirlenmiştir.

Yılmaz (2006), “İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel Ve Örgütsel Değerler Ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları” adıyla bir doktora tezi çalışması yapmıştır. Bu çalışmayla, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarının bireysel ve örgütsel değerlerini ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumlarını saptamayı amaçlamıştır.

Tarama modelindeki araştırmanın evrenini Türkiye’deki yedi coğrafi bölgedeki il merkezlerinde bulunan ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 406 okul yöneticisi, 616 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 712 öğretmen ve 407 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Değerlere Göre Yönetim Ölçeği” ile toplanmıştır. Aynı zamanda, bu araştırmada değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerin görev ve cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t testi, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve görev yapılan bölgeye göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar: Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler, “adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluk”, ilköğretim okulu öğretmenlerin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerler ise sırası ile, “adalet, dürüstlük, insana saygı, eşitlik ve sorumluluk” değerleridir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler sırası ile “insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlık” değerleri, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler ise sırası ile “insana saygı, demokrasi, dürüstlük, adalet ve çalışkanlık” değerleridir. Bu sonuçlarla ilköğretim yöneticileriyle, ortaöğretim yöneticileri arasında, bireysel değerler ve örgütsel değerler sıralamasında, anlamlı bir fark görülmemiştir. Değerlere göre yönetim ile ilgili davranışlara verilen yanıtlar arasında okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında bir takım benzerlik ve farklılıklar vardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin ilköğretim okullarını değerlere göre yönetmesi ile ilgili olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri arasında göreve göre fark bulunmuştur. Okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin görüşlerinde ise cinsiyet ve eğitim durumuna göre fark bulunmamış, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmuştur.

Akdemir (2007) “Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri” adlı yüksek lisans çalışmasında; yöneticilerin değer yönelimlerinin karar sürecine etkilerini incelemek amacıyla, yaptığı nitel araştırmada Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 20 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler bağlamında değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda; yöneticiler kararların sadece kanunlara

uygunluk ölçüsünde olmasının yeterli görülmemiş, uygulanabilirlik, yarar, katılım, uygunluk gibi değerleri içermesi gerektiği düşüncesini genel olarak ifade etmişlerdir. Yine yöneticiler karar almanın, yönetim sürecinin kendisi olarak değerlendirmiş, etkili karar vermek için örgütsel değerlerin kesinlikle göz ardı edilmeden ve içselleştirilerek temel teşkil etmesiyle olacağı yönünde fikir beyan etmişlerdir.

Karaköse ve Altinkurt (2009) “Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya İli Örneği)” adlı makaleleriyle; araştırmaya katılanların Milli Eğitim Müdürlüğü’nün değerlerle yönetim ile ilgili görüşleri incelenmişler ve sunmuş oldukları öneriler ortaya konmuştur. Bu araştırmayla Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM) çalışanlarının ve okul yöneticilerinin, Milli Eğitim Müdürlüğü’nün değerlere göre yönetimi ile ilgili algılarını betimlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, MEM çalışanlarının ve okul yöneticilerinin değerlerle yönetim algılarının yeterince olumlu olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte katılımcılar daha çok kendilerinin sorumluluklarında olan davranışları olumlu olarak algılarken, genel olarak üst yönetimin sorumluluğundaki davranışları ise olumsuz olarak algılamaktadır. Dolayısıyla katılımcılar genel olarak Milli Eğitim Müdürlüğü’nün değerlerle yönetim uygulamalarını yetersiz bulmaktadırlar, aynı zamanda, MEM çalışanları kendi kurumlarındaki değerlerle yönetim davranışlarını okul yöneticilerine göre olumlu algılamışlardır.

Demirtaş (2010) “Okul Yöneticilerinin Uymaları Beklenen Etik Kodlar” adlı çalışmasıyla, yöneticilerin uymaları beklenen etik kodlardan ne anlaşılması gerektiğine yönelik katılımcıların görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin yorumlanmasıyla, okul yöneticilerinin benimsedikleri etik ilkelerin neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla nitel bir araştırma yapmıştır.

Bu çerçevede Elazığ’dan 37 ve Şanlıurfa’dan 28 olmak üzere, ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının görüşlerinden oluşan toplam 65 görüşme formunun verileriyle, okul yöneticilerinin yönetimde uymaları beklenen etik kodlar ve yöneticilerin bu kodlardan ne anladıklarına dair algılarıyla birlikte irdelenmiştir.

Araştırma sonucunda; yöneticilerin yönetimde olması gerektiğini düşündükleri etik kodlar/değerler olarak ön plana çıkanların Adalet, Dürüstlük, Mesleksel yeterlik,

Tarafsızlık, Eşitlik, Saygı, Saydamlık, Tutarlılık, Hoşgörü, İnsana değer verme, Sorumluluk ve Çıkarıcı olmama olduğu görülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın türü, çalışma grubu, veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde izlenen yol ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırma Modeli

Sosyal bilimlerde, yaygın olarak kullanılan nicel yöntembilimde, pozitivist paradigmanın bilimsel geleneğe bağlı olarak etkin olduğu görülmektedir. Bu durum Pozitivizmin, birçok bilim dalında, bilimsel çalışmaların temeli olarak algılanmasından kaynaklanmıştır. Fakat son yıllarda, çeşitli bilim çevrelerinde bilimsel çalışmalardaki nitelik ve nicelik açısından yaşanan değişimler, özellikle sosyal bilimlerde, kullanılan bilimsel araştırma yöntemlerinin de değişmesine sebep olmaktadır. Bu değişim, nicel araştırmalardan nitel araştırmalara doğru gerçekleşen bir dönüşümü ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2008: 23).

Bu değişimden doğan nitel araştırma yöntembiliminin tanımının yapılmasının güçlülüğüne değinen araştırmacılar, bunu yapmaktaki zorluğun; nitel araştırmanın bir şemsiye kavram olarak kullanılmasıyla birlikte, bu şemsiye altında birçok kavramın değişik disiplinlerle yakından ilişkili olmasından kaynaklandığını söylemişlerdir. Bütün bunlara rağmen nitel araştırmayı şöyle tanımlamak mümkündür: “Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır.” (Yıldırım & Şimşek, 2008: 39).

Nitel araştırmalar yorumlayıcı bir yaklaşımla yapılması özelliğinden, araştırmacının görüşlerinin araştırmaya etki edeceğine, yani araştırmanın objektifliğinin olamayacağına yönelik eleştirilere maruz kalmıştır. Oysa nicel araştırma yapan araştırmacıların bilginin oluşturulması sürecindeki (ölçme aracının hazırlanması, verinin toplanması ve analizi gibi) etkisi, yani “öznellik” kaçınılmazdır. Sonuçta yapılan her bilimsel çalışmanın bir yorum sonucu doğduğu ifade edilebilir bu manada özellikle sosyal bilimlerde yapılan her bilimsel çalışmada öznellik kullanılan yöntemin adı ne olursa olsun olacaktır, çünkü; "Bizler vazgeçilmez yanlılıklarımızla görüş sahibi

özneleriz. Sonuçta, yorumlama öznel bir katkıda bulunmaksızın olanaksızdır." (Tierney & Rhoads, 1993: 322; Akt. Şimşek, 1994).

Değerler konusunun özellikle bilimsel çalışmalarda ihmal edilmesinin sayısal verilere dökülmesindeki zorluktan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bu varsayım ile birlikte buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında bu araştırmada; yapılacak çalışmanın değerlerle yönetime yönelik yönetici algıları gibi bir olgunun rakamlarla kolaylıkla izah edilemeyeceği düşünüldüğünden ve araştırma yaklaşımındaki esneklikten dolayı model olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

### 3.2. Çalışma Grubu

Nicel araştırma yaklaşımına göre; araştırma, sonuçları genellenebilirliği arttıkça değer kazanır. Bilim ise, genellenebilirliği olan bilgiler bütünüdür; bilim üretmenin yolu olabildiği ölçüde geniş bir alanda genellenebilirliği olan bilgiler elde etmeye çalışmak, evreni geniş tutmaktır. Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür (Karasar, 2009: 109). Oysa nitel araştırma yönteminde, evreni örnekleme indirgeme yaklaşımı sergilenmez ve bu örneklemden elde edilen veriler evrene genellenmez. Araştırmanın konusu olan değerler toplumdan topluma değişen, aynı toplumda bölgeden bölgeye değişen hatta aynı bölgede kişiden kişiye ve zamana göre değişen bir yapı arz eder. Bu nedenle değerlerle ilgili konularda nicel araştırma yöntemleriyle elde edilen verilerin, evrene mal edilecek oranda genellenmesi zor gözükmektedir.

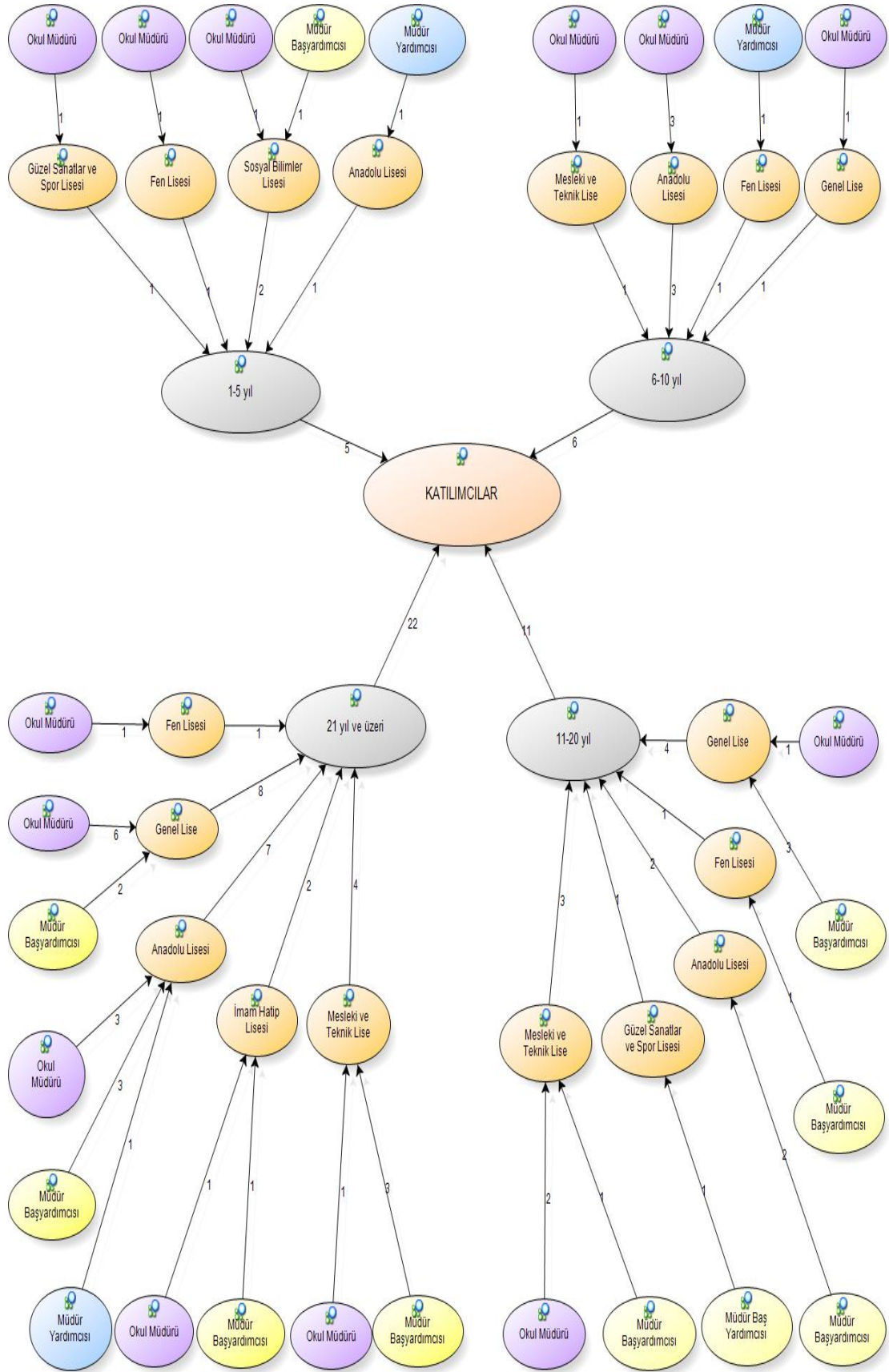
Bu araştırmada, nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi uygun olarak okul yöneticilerinden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmaktır, bunu yapmaktaki kasıt genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir. Tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutları ortaya koymaktır. Ortaöğretim okul yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algıları adlı araştırma yürütülürken, örneklem olarak Elazığ ili, merkezinde bulunan değişik türden ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürleri, müdür başyardımcıları ve müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür yardımcılarını (Tablo 3) belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okul Türüne ve Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları

|                  |                               | Sayı | Yüzde   |
|------------------|-------------------------------|------|---------|
| <b>Okul Türü</b> | Genel Lise                    | 12   | %27, 27 |
|                  | Anadolu Lisesi                | 14   | %31, 81 |
|                  | Mesleki ve Teknik Lise        | 8    | %18, 18 |
|                  | Fen Lisesi                    | 4    | %9, 09  |
|                  | Sosyal Bilimler Lisesi        | 2    | %4, 54  |
|                  | İmam Hatip Lisesi             | 2    | %4, 54  |
|                  | Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi | 2    | %4, 54  |
| <b>Toplam</b>    |                               | 44   | %100, 0 |
| <b>Kıdem</b>     | 1-5 yıl                       | 5    | %11, 36 |
|                  | 6-10 yıl                      | 6    | %13, 63 |
|                  | 11-20 yıl                     | 11   | %25, 0  |
|                  | 21 yıl ve üzeri               | 22   | %50, 0  |
| <b>Toplam</b>    |                               | 44   | %100, 0 |

Araştırmanın amacına uygun olarak, 7 Genel Lise, 7 Anadolu Lisesi, 4 Mesleki ve Teknik Lise, 2 Fen Lisesi, 1 Sosyal Bilimler Lisesi, 1 İmam Hatip Lisesi ve 1 Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi olmak üzere 23 okulun 44 yöneticisi çalışma grubunu oluşturmuştur.

Bu araştırmada yöneticilerin, yöneticilikteki kıdemleri ve görev yaptıkları okulların türleri bağımsız değişken olarak alınmıştır çünkü meslek hayatındaki ve görev değişikliklilerindeki ilk yıllar daha yoğunluklu olarak kişinin kendini mesleğe ve göreve adapte etme, meslekteki ve görevdeki pozisyonunu sağlamlaştırma ve meslekte gelişim dönemleridir (Baloğlu & Balgalmış, 2005). Aynı zamanda farklı türden okulların farklı örgütsel değerlere sahip olduğu ön kabulünden yola çıkarak, yöneticilerin görev yaptıkları kurumların değerlerinin yönetici değerlerini etkileyeceği düşünüldüğünden, kıdem değişkeni ve okul türü ile değerler arasında bir ilişki olacağı varsayılabilir. Şekil: 6'da katılımcıların değişkenler açısından dağılımları gösterilmiştir.



**Şekil 6:** Katılımcıların Yöneticilik Kıdemi ve Okul Türü Bakımından Dağılımları

### 3.3. Veri Toplama Süreci

Kültüre temel oluşturan değerler, doğaları gereği muğlaktır ve standardize edilmiş veri toplama araçları ile ölçülemez. Veriler çoğunlukla gözlem, görüşme ve mecazlar gibi nitel veri toplama yöntemleri ile toplanır. Görüşme açık uçlu olabilir ya da belirli düzeyde yapılandırılmış formlar yoluyla yapılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2008: 71). Öte yandan, kültür yaklaşımı antropolojinin kavramlarını örgütlere adapte ederek örgütleri değerler, inançlar, gelenekler ve dil anlamında biçimlenen alanlar olarak algılamıştır. Nasıl toplumsal kültürler dünyaya ve yaşama ilişkin bir çerçeve sunar ve bu alanlara anlam kazandırır, örgüt kültürleri de gözlenemez, nesnel araçlarla ölçülemez ve sayılara indirgenemez içsel ve gizil özellikler taşırlar. Örgüt kültürünü çalışmak isteyen bir araştırmacı gözlem ve görüşme gibi niteliksel yöntemler kullanmalı ve görüneni değil altta yatanı ortaya çıkarmalıdır (Şimşek, 1994).

Bu nedenle ortaöğretim yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algılarını ortaya çıkarabilmek için görüşme tekniği uygun bulunmuştur. Yöneltilen açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorular ile elde edilen veriler araştırmanın bulgularını oluşturmuştur.

#### 3.3.1. Görüşme

Sosyal bilimlerde en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biri görüşmedir. Genellikle iki tür görüşme şekline bahsedilmekte olup, bunlar: “yapılandırılmış görüşme” ve “yapılandırılmamış görüşme” şeklindedir. Bu iki tür görüşme bir doğrunun iki ucunu temsil etmektedir. İlkinde önceden belirlenmiş bir dizi soru var iken; ikincisinde açık uçlu sorular yer almaktadır. Yapılandırılmış görüşmede amaç, görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır. Yapılandırılmamış görüşmede ise önceden belirlenmiş herhangi bir soru olmadığı için yanıtla dair bir beklenti de bulunmamaktadır. Amaç görüşülen kişiyle belirli konuları keşfetmeye çalışmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2008: 119-120).

Bu araştırmadaki görüşmeler; yarı yapılandırılmış görüşme türünde tasarlanarak görüşmelerde, araştırmacı ve görüşmeciye zaman esnekliği sağlaması, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlaması yönü ile sohbet tarzı yaklaşımına göre daha olumlu yönlere sahip olan “görüşme formu yaklaşımı”

uygulanmıştır. Bu form görüşme sırasında üzerinde durulacak bir sorular listesini kapsamaktadır. Görüşme formu yaklaşımı ile elde edilen verilerin düzenlenmesi ve analizi daha kolay olmuştur. “Görüşme formu yaklaşımı, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır” (Yıldırım & Şimşek, 2008: 122). Bu sebeplerden dolayı özellikle görüşme yapılan katılımcının kalıplara bağlı kalmadan kendi penceresinden olgular üzerindeki düşüncelerine ulaşmak daha da kolaylaştırmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, yukarıda belirtilen nedenler ve eğitim örgütlerindeki yöneticilerle yapılacak görüşmeler sırasında; derinliğine bilgi edinilebilmesi, geribildirim zamanında verilmesi, irdelenen konularda bireyselliğin korunması gibi özelliklerinden dolayı bu araştırma için uygun görülmüştür.

### **3.3.2. Verilerin Toplanması**

Bu çalışmada, araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin algılarının ortaya çıkartılması amaçlanmış, elde edilen veriler bütüncül bir anlayış ile değerlendirilmiştir. Veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın nitel kısmında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanmış sorular bir görüşme formu haline getirilmiştir. Gerekli görülen yerlerde görüşmeye katılanlara açıklamalar yapılması, görüşmeyi yarı yapılandırılmış hale getirmiştir. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2009: 168). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler uzman desteği alınarak belirlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, araştırmaya katılan yöneticilerin uygun gördüğü zaman ve mekânda birebir gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmelerin kayıt altına alınmasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ayrıca, bazı görüşmecilerin ses kaydını istememesi gibi durumlar dikkate alınarak, görüşme esnasında not tutma tekniğinin kullanımı planlanmış ve görüşmelere katılan iki yöneticinin ses kaydından rahatsız olmaları nedeni ile bu teknik kullanılmak zorunda kalmıştır. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır.

### **3.4. Veri Çözümlemesi Süreci**

Nitel araştırma yaklaşımı ile yapılan bu araştırmayla elde edilen verilerin çözümlemesi sürecinde yürütülen işlemlere ilişkin açıklamalara bu başlık altında yer verilmiştir. Verilerin analizi, QSR NVivo 8 adlı bilgisayar programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

#### **3.4.1. İçerik Analizi**

Araştırmada veri toplama süreci sonunda elde edilen çok miktardaki bilgi, başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi; çeşitlilik, oluşturmıcılık ve esneklik anlamına geldiği, toplanan verilerin derinlemesine çözümlemesini ve önceden araştırma kapsamında kullanılan kategorilerin boyutlarının ortaya çıkarılmasını sağladığı için tercih edilmiştir. İçerik analizinde veriler, araştırma sonuçları temalarına göre düzenleneceği gibi görüşme sürecinde kullanılan sorular dikkate alınarak da düzenlenebilmiştir. Bu nedenle doğrudan alıntılara sık sık yer verilmiştir.

İçerik analizi yaklaşımının araştırma verilerinin çözümlemesi sürecinde kullanılmasıyla, birbirine benzeyen veriler, belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek, verilerin kolay anlaşılabilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma verilerinin içerik analizi ile çözümlemesi dört aşamada gerçekleştirilmiştir: verilerin kodlanması, temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanılıp, yorumlanması.

##### **3.4.1.1. Verin Kodlanması**

İçerik analiz yaklaşımını meydana getiren dört aşama bir birini tamamlayarak belirli bir sonuca ulaşılmasını sağlamaktadır, bu nedenle her aşamanın kendi içinde araştırmanın tamamına etki edecek bir bütünlük arz etmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın ilk aşamasını verilerin kodlanması süreci oluşturmuştur. Bu aşamada elde edilen veriler araştırmacı tarafından incelenerek, anlamlı bölümler ve ifadeler haline getirilmeye çalışılmıştır. Verilerin bölümlere ayrılması sürecinde, her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Daha sonra kendi içinde anlamlı bütünlük oluşturduğu düşünülen bölümler, araştırmacı tarafından temsil kabiliyeti olan kavramlarla ifade edilmeye çalışılmış yani kodlanmıştır.

### **3.4.1.2. Temaların Bulunması**

Temaların bulunması içerik analizinin ikinci aşamasını meydana getirmektedir. İlk aşamada oluşturulan kodlardan yararlanarak verileri, genel anlamda açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayarak temsil edebilen temalar bulunmuştur. Temaların bulunması sürecinde, öncelikle kodlar bir araya getirilerek incelenmiş; daha sonra kodlar arasında ortak özellikler bulunmaya çalışılmıştır. Böylelikle, daha genel anlamlara işaret eden temalar bulunmuştur. Elde edilen temalar, daha sonra yeniden incelenerek, aralarındaki ortaklık ve benzerliklere göre üst temalar oluşturulmuştur. İç ve dış tutarlılığı göz önünde bulundurularak yapılan tematik kodlamanın veri setini anlamlı bir biçimde yansıtabilmesi ve geçerli olabilmesi için alan uzmanlarına danışılmış, yardım alınmıştır.

### **3.4.1.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması**

İlk iki aşama olan verilerin kodlanması ve temaların bulunması aşamasından sonra, verilerin kod ve temalara göre düzenlenmesi aşaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada elde edilen veriler, okuyucu için de anlamlı ve tanımlayıcı olmasına dikkat edilerek sunulmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin nitel araştırma yaklaşımının aşamalı sürecine bağlı kalınarak, bu yaklaşımın kendine has anlamlandırma çerçevesinde değerlendirildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Kategorilerin oluşturulması, anlamlandırılması, yüklemelerin yapılması araştırmacının tasarlamasına bağlı kalınarak yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen nitel verilerin çokluğu nedeniyle ve nitel veri çözümlemelerinde kayıpların önüne geçilmesi ve karışıklığa meydan vermemek amacıyla çözümleme işlemlerinin tamamının bilgisayar destekli bir biçimde yapılması uygun görülmüştür. Bu süreçte bilgisayar desteğinin alınması, veri analizinde kodlama, temaların ortaya çıkartılması; nitel verilerin sayısal analizi, bulguların görsel olarak sunulması gibi süreçlerde araştırmacıya kolaylık sağlamıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR, TARTIŞMA VE YORUMLAR**

Araştırmanın bu bölümünde amaçlar doğrultusunda elde edilen bulgular çözümlenerek yorumlanmıştır. Bulgular görüşme formunda bulunan açık uçlu soruların yarı yapılandırılmış bir şekilde cevaplanması sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesiyle elde edilmiştir. Belirli olgulara göre verileri tanımlamayı ve yorumlamayı mümkün kılabilmek için toplanan verilerle düzenleyebileceğimiz bir sistem oluşturulmuştur. Aynı kod ya da tema altında, veri setinin çeşitli bölümlerinde yer alan veriler tanımlanmış ve ortaya çıkan kavram ya da temaya göre bu bilgiler birbiriyle ilişkili bir biçimde sunulmuştur. Bu aşamada mümkün olduğunca tanımlayıcı ve anlamlandırıcı olmaya, verilerin ilk elden sunulmasını sağlamak için elde edilen veriler mülakatlardan yapılan alıntılarla desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **4.1. Değerle Yönetim Kavramının Neler Çağrıştırdığına Dair Bulgular ve Yorumlar**

Yöneticilerin değerlerle yönetime ilişkin algılarının ortaya çıkarılması için yöneltilen soruların ilki olan değerlerle yönetim kavramının ne çağrıştırdığına dair yönetici görüşlerini yansıtan ifadeler üzerinden bir değerlendirmeye gidilmiştir. Değerlerle yönetim kavramının çağrıştırdıkları ilgili önemli ve yeteri kadar yansıtıcı olduğu düşünülen bazı bulguların yorumlanması bu başlık altında kısımlar halinde incelenmiştir. Bu kısımlar, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda görüşmeden elde edilen ve değerlerle yönetim ile ilgili yanıtların anlamlı gruplar haline getirilerek nitel çözümleme süreçlerinden geçirilmesini içermektedir. Tamamen yönetici görüşlerinden oluşturulan bu sınıflandırmaların, değerlerle yönetim ile ilgili algıların ortaya konmasına hizmet edebilmesi için araştırmanın diğer sorularına verilen yanıtlarla birlikte ele alınarak değerlendirilmesi gereklidir. Değerlerle yönetimin ne çağrıştırdığına ilişkin gerçekleştirilen çözümlemeler aşağıdaki (Tablo 4) durumlar çerçevesinde ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4.** Değerle Yönetim Kavramının Neler Çağrıştırdığına Dair Bulgular

| Kod                                      | F         | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Değerlerle yönetim</b>                |           |                                                                                                                                                     |
| <b>Değerlerin ön planda olması</b>       | <b>12</b> | (G7/GL/36 - G10/GL/21 - G13/AL/33 - G19/AL/12<br>G21/AL/6 - G23/AL/27 - G28/MTL/32 - G34/MTL/33<br>G39/SBL/2 - G40/SBL/3 - G41/İHL/27 - G44/GSL/20) |
| Adil yönetim                             | 1         | (G14/AL/9)                                                                                                                                          |
| Hayata bakış açısı                       | 1         | (G17/AL/3)                                                                                                                                          |
| <b>Toplumsal değerler</b>                | <b>8</b>  | (G1/GL/6 - G7/GL/36 - G8/GL/13 - G16/AL/22<br>G31/MTL/30 - G36/FL/12 - G38/FL/6 - G42/İHL/29)                                                       |
| <b>Milli ve manevi değerler</b>          | <b>8</b>  | (G2/GL/26 - G6/GL/20 - G11/GL/25 - G18/AL/24<br>G26/AL/29 - G30/MTL/20 - G35/FL/24 - G37/FL/4)                                                      |
| Milli değerler                           | 4         | (G9/GL/21 - G20/AL/30 - G27/MTL/12 - G33/MTL/12)                                                                                                    |
| Manevi değerler                          | 2         | (G4/GL/13 - G15/AL/20)                                                                                                                              |
| <b>Eğitimin, öğretimin önüne geçmesi</b> | <b>6</b>  | (G3/GL/23 - G12/GL/18 - G18/AL/24 - G23/AL/27<br>G29/MTL/8 - G30/MTL/20)                                                                            |
| <b>Kurum kültürü</b>                     | <b>4</b>  | (G13/AL/33 - G21/AL/6 - G31/MTL/30 - G43/GSL/3)                                                                                                     |
| <b>Yönetimi anlamlandırma</b>            | <b>2</b>  | (G9/GL/21 - G25/AL/7)                                                                                                                               |
| Vasıflıların yönetimi                    | 2         | (G5/GL/30 - G24/AL/22)                                                                                                                              |
| Etkiyle yönetim                          | 1         | (G8/GL/13)                                                                                                                                          |
| <b>Kalite sağlama</b>                    | <b>1</b>  | (G32/MTL/32)                                                                                                                                        |

Değerlerle yönetim ebeveyn kategorisi başlığı altında; değerlerin ön planda olması, toplumsal değerler, milli ve manevi değerler, eğitimin öğretimin önüne geçmesi, kurum kültürü, yönetimi anlamlandırma ve kalite sağlama adları ile 7 çocuk kategori ve bu kategorilere bağlı kodlar yer almıştır. Değerler sistemine 44 görüşmeci toplamda 52 yükleme yapmıştır, yani katılımcılar görüşme esnasında 52 defa değerlerle yönetimden ne anladıklarına dair değişik kavramlara vurgu yapmışlardır.

**Değerlerin ön planda olması:** Yöneticilerin ifadelerinden oluşturulan, değerlerle yönetimin çağrıştırdıkları arasında en fazla vurgu yapılanı yönetimde değerlerin ön planda olması olarak adlandırılmıştır. Aslında diğer kategorilere bakıldığında toplumsal değerler, milli ve manevi değerler bir birinden tamamen ayırt edilebilecek ve aralarında kesin çizgiler çizilebilecek kavramlar değildir. Bu ayrıma gidilmesinin temel nedeni yöneticilerin bir kısmının “değerler” kavramına vurgu yapmasının yanında diğer yöneticilerin “toplumsal değerler” ve “milli ve manevi

değerler” kavramlarına yapmış oldukları vurgudan kaynaklanmaktadır. Değerlerin yönetimde ön planda olması olarak algılanan değerlerle yönetim çağrışımları ile ilgili ifadeler aşağıda verilmiştir.

G7/GL/YK36: *“Değerlerin Türkçe karşılığı kıymetlerdir. Kıymet bilme veya kıymet bilmeye karşılık hareketlerin yönetimde kullanılması.”*

G28/MTL/YK32: *“Okullarımıza gelen öğrencilere ailelerinden alamadıkları değerlerin yönetimde ön plana çıkarılması olarak anlıyoruz...”*

G41/İHL/YK27: *“İmam Hatip Lisesi zaten değerlerle donanmış bir okuldur bunun yönetimde uygulanması değerlerle yönetimdir...”*

Yöneticiler yapmakta oldukları yöneticilik görevinin değerle temellendirilmesini sağlayarak çalışanlarını ve öğrencilerini ortak değerler etrafında buluşturulabiliyor ve bu değerler doğrultusunda hareket etmelerini sağlanabiliyorsa, o okul değerlere dayalı olarak yönetiliyor demektir. Değerlerle yönetim, insanların ortak değerler etrafında birleştirilerek değer odaklı davranmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım sağlanınca başarılı yönetim sergilenir. Başarılı yöneticilerin; çalışanların değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticiler oldukları ileri sürülmektedir (Sayles, 1981; Akt. Altinkurt & Yılmaz, 2010).

Değerlerin yönetimde ön plana çıkarılması kategorisi altında adil yönetim ve hayata bakış açısı olarak adlandırılan kodların oluşturulmasının ve bu kategori altında diğer değerlerle ilgili kavramların bulunmamasının nedeni; milli ve manevi değerlerin yanında toplumsal değerlerin yönetime yansımaları olarak algılanmasıyken bu kodları oluşturan adalet ve hayata bakış açısının görüşmeciler tarafından yönetimde direk temel alınmasından kaynaklanmaktadır.

G14/AL/YK9: *“Bana göre, adil yönetim.”*

Adalet bir üst ilke, başka ilkeler ve yasalarla ilgili bir istemdir. Yani adalet, sadece bir değer olmakla önemli değil, bir üst ilke olarak diğer ilke ve değerlerle ilişkisi bakımından da önemlidir (Kuçuradi, 2000: 297-298; Akt. Taşdan, 2010). Adalet bir semsiye olarak altında birçok değer barındırır.

G17/AL/YK3: *“İnsanların hayata bakış açısı değerlerini oluşturur. Kişilerin hayata bakış açısının yönetimde etkin olması değerlerle yönetim olarak algılıyorum.”*

Eğitim, bütün bir yaşam boyunca insanları yaşama uyarlama ve istendik alışkanlıklar kazandırma çabasıdır. Birey toplum içinde, eğitilerek bir toplumsal bakış açısı kazanır. Bakış açıları aslında bireyin zihninin değer temelli olarak kurulmasından başka bir şey değildir (Aysevener, 2009). Hayata bakış açısını oluşturan insanların sahip oldukları değerlerdir. Değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir (Şişman, 2002: 3). Kişisel bazda değerler davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır. Kişisel değer sistemleri, bir yöneticinin, örgütsel ve bireysel başarıya ilişkin algısını, kişiler arası ilişkilerini, kararlarını ve problemleri çözümünü, etkilemektedir. Değerler örgütsel düzeyde, daha pratik ve örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır. Örgütsel kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değerlerin ya da örgütsel değer sisteminin anahtar bir öge olduğu yolunda birçok araştırmacıda ortak bir kanaat oluşmuştur (Sagnak, 2005).

### **Toplumsal değerler**

G7/GL/YK36: *“Geçmişimizden gelen ve bugün toplumumuzda kabul gören genel değerlerin yönetimde kullanılması.”*

G8/GL/YK13: *“Kanunlardan, yönetmeliklerden önce, toplumda genel geçer olan değerlerle okul işleyişini dizayn etme,...”*

G38/FL/YK6: *“Değerler toplumun ittifakla doğru bulduğu yargıları anlıyorum, bu yargıların yönetimde göz önüne alınması...”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi yönetimde toplumsal değerlerin göz önüne alınması veya yönetimi temellendirmesi bu kategoriyi oluşturmuştur fakat konunun hemen başında bahsedildiği gibi burada bu ayrıma gidilmesinin en önemli nedeni bu kavrama yapılan vurgudur. Bunun yanında milli ve manevi değerler toplumsal değerler farklı şekilde algılanmaya müsait kavramlardır zira manevi olan bir değere toplumun geneli tarafından muhalif bir yaşam sergilenebilir bu durum o manevi değeri toplumsal değer olmaktan çıkarabilir. Nitekim birçok milli ve manevi değerimizin şu an toplumumuzda değer yitirdiğini söylememiz mümkündür.

**Milli ve manevi değerler:** Değerler, manevi ve maddî olarak da bir tasnife tâbi tutulur. Manevi değer, büyük bir sosyal grubun mensuplarının kendi kavrayış ve anlayışları ile doğruluğunu tasdik ettikleri için anlaşma hâlinde oldukları ve subjektif

olarak da kıymet takdir ettikleri değer hükümleridir. Manevi değer, toplumun objektif ve kollektif olarak kıymet atfettiği doğruluk, yardımseverlik gibi değer hükümleridir (Bilgiseven, 1984: 18-19; Akt. Çavdarıcı, 2002: 15). Bu değerlerin yanında toplumun genelinde hakim olan inanç değerleri de manevi değerlerin önemli bir parçasını oluşturur. Maddi değerler ise milli değerler kavramı altında ele alınabilir zira bir milletin maddi değerleri onların aynı zaman da milli değerlerini oluşturduğu söylenebilir.

G2/GL/YK26: *“Kökenini tarihimizden alan milli ve manevi değerleri ortaya çıkararak, içlerinin doldurulması ile yapılan yönetime değerlerle yönetim denir.”*

G6/GL/YK20: *“Belirli değerlere göre ve belirli hedeflerin olması gerekir. Bu değerler milli ve manevi değerlerdir bunun eğitim kurumlarında yönetime yansması değerlerle yönetim demektir.”*

G37/FL/YK4: *“Kendi kültürümüzün, milli ve manevi değerlerimizin yönetimde kullanılması...”*

Milli ve manevi değerlerin yönetime yansması olarak ileri sürülen görüşmeci düşüncelerinin yanında sadece milli ve sadece manevi değerlerin yönetime aktarılması olarak da fikir beyan edilmiştir bunlar aşağıda sıralanmıştır.

### **Milli değerler**

G9/GL/YK21: *“Milli hassasiyetlerle, mevzuatın dışında birtakım değerlerle kurumu yönetmek demektir.”*

G33/MTL/YK12: *“Bir millet olarak örf, adet ve geleneklerimiz var bunların birebir olmasa da yönetime aktarılması.”*

### **Manevi değerler**

G4/GL/YK13: *“İnsandaki maddi değil de manevi yönünü yönetimde ön plana çıkarmaktır.”*

G15/AL/YK20: *“İnsan madde ve manadan müteşekkil bir varlıktır. Dolayısıyla mana kısmının yönetimde dikkate alınması değerlerle yönetimdir.”*

İnsan maddî ve manevî yönü olan bir varlık olduğu için iki türlü boşluğu doldurmaya muhtaçtır. Öner'in belirttiği gibi, “insanın maddî yönü nasıl beslenme ile devam ederse, manevî tarafı da, ancak onun bağlı bulunduğu değerlerin hakim olduğu

cemiyet içinde gereği gibi yaşanmasıyla devam eder. Eğer manevî tarafı olmazsa insan, diğer hayvanlarla aynı duruma düşer ve akıl sahibi olduğundan onlardan daha zararlı olur. İnsanın insanî tarafta kalması ancak değerlerine, üstün duygularına sahip çıkması ile mümkündür. Bunları hiçe sayan bir serbesti insan hürriyeti değildir. Onlardan uzaklaşma insanî olandan uzaklaşmadır” (Öner, 1999: 268; Akt. Korlaelçi, 2005). Dolayısıyla yönetimde manevi değerlerin olmaması birçok değerın göz ardı edilmesi demek olur ki bu durum sonucunda kaostan başka bir şey ortaya çıkmaz.

Değerlere, milli ve manevi değerlere eğitim kurumlarında bu şekilde vurgu yapılmasının ve değerlerle yönetimin gündemde sıcaklığını korumasının sebebi olarak küreselleşme olgusu ve getirdiği değişimler düşünülebilir.

**Eğitimin, öğretimin önüne geçmesi:** Görüşmecilerin eğitim kurumlarının yöneticileri olması nedeniyle bir kısmı (F=6) değerlerle yönetimi kendi kurumları açısından eğitimi öğretimin önüne geçmek olarak ifade etmişlerdir. Araştırmadaki eğitim öğretim ayrımı; yöneticilerin öğretimi bilişsel gelişim için temel oluşturan bazı bilgilerin aktırılması olarak, eğitimi ise temel değerlerin kazandırılması olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır.

Öğretimi, eğitimden ayrı düşünmeyen ve eğitimi değer kazandırmakla eş anlamlı olarak gören birçok düşünür mevcuttur. Savater’e göre okul, sadece bilişsel gelişim için temel prensiplerin verilmesi noktasında değil, aynı zamanda değerlerin biçimlenmesi için de zorunludur. İnsan olarak doğmak ile insan olmak arasındaki ilişki, insanlık tarihi boyunca eğitim yoluyla insan olmak lehine gelişmiştir (Uludağ, 2005).

Değerlerle yönetimi okulların gerçek sorumlulukları olarak değer kazandırmasını sağlayacak eğitimin gerçekleştirilmesine yönelik bir yönetim anlayışı olduğuna dair ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

G12/GL/YK18: *“Eğitimin, öğretimin önüne geçmesini eğitim kurumlarında değerlerle yönetim olarak algılıyorum.”*

G23/AL/YK27: *“Ortaöğretimi bir eğitim kurumu olarak değerlerle yönetimi buraya gelen gençlere bir takım değerlerin verilmesi anlıyoruz.”*

G30/MTL/YK20: *“Öğretimin önünde eğitimin olduğunu düşünerek okulu yönetmek.”*

Yukarıda sıralanan ifadeler yani, “öğrencilerde sağlıklı, tutarlı ve dengeli bir

kişilik oluşturmak”, esasen eğitimin en temel amacıdır. Zira o olmadan, belirlenmiş diğer amaçlara ulaşılsa bile çok fazla bir anlam ifade etmez (Aydın, 2000). Savater’e (1998) göre Eğitim bir süreçtir ve bu süreç pratik kabiliyetlerin veya objektif bilgilerin saf bir şekilde ulaştırılması değil, aksine bir toplum modeli ve hayat idealinin oluşturulmasıdır. Eğitim süjenin görevi ve amacı, aynı zamanda süjeyi yeniden şekillendirmek de eğitimin amacıdır (Akt. Uludağ, 2005). Ortaöğretim yöneticilerinin bu en temel amacı gerçekleştirecek argümanların yönetimde olmasını istemeleri gayet doğaldır ve temel amaç eğitim kurumları açısından değerlerle yönetimi kaçınılmaz kılmaktadır.

**Kurum kültürü:** Görüşmecilerin bazıları (F=4) değerlerle yönetimi kurum kültürü ile eş değer görmüşlerdir. Bu durumu aşağıdaki gibi izah etmişlerdir.

G21/AL/YK6: *“Değerlerin içselleştirilerek, yönetim sürecine eklenmesi ve kurumun kültürü haline dönüştürülmesi değerlerle yönetimdir.”*

G31/MTL/YK30: *“...kurum kültürünü çağrıştırmaktadır.”*

Değerler yalnızca insan davranışlarına temel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel kültüre de temel teşkil eder. Değerler örgütsel vizyonun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarlarıdır. Uzun vadede başarılı organizasyonlar değer temeline dayalı olanlardır. Günümüzde başarılı organizasyonların en belirgin özelliklerinden biri, tutarlı bir paylaşılmış değerler platformuyla çalışan işgörenlere sahip olmalarıdır. Değerler kurum kültürünün temel ilkeleridir ve örgütteki herkesin tavrını yansıtan, örgütün karakterini temsil eder (Özgener, 2000). Aynı zamanda değerler, örgütsel kültürün en pratik ve ölçülebilir ögesi olarak görülmektedir (McDonald & Gandz, 1991; Akt. Sezgin, 2006). Bu sebeplerden dolayı kurumlarında olumlu bir kültür oluşturmayı hedefleyen yöneticiler bu kültüre temel oluşturacak değerleri yönetimde esas kabul etme yoluna başvurmayı değerlerle yönetim olarak algılamışlardır.

**Yönetimi anlamlandırma:** Katılımları sağlanan yöneticiler (F=5) yönetimde değerlerin olmasını yönetimin anlamlandırılması olarak algılamışlardır. Bu anlamlandırma vasıflı yönetici aracılığı ile veya yöneticinin yetkiyle değil etkiyle, yönetimi anlamlandırması olarak farklı şekillerde algılanmıştır.

G9/GL/YK21: *“Mevzuatlarla bir takım değerleri nasıl ölçüştürür ve*

*anlamlandırırız sorusuna verilen yanıt değerlerle yönetimdir.”*

G25/AL/YK7: *“Değerler yönetimin olmazsa olmazıdır. Yönetimi anlamlandıran kavram değerlerdir.”*

G5/GL/YK30: *“İlkesi olmayanın vasfı ve meziyeti olmaz, üretkenliği olmaz dünyaya bakış açısı basit bir çerçeve içerisinde olur ve kısa bir süre içerisinde erir ve tükenir. Onun için değerler denince benim aklıma önce vasıflı insan, ilkeli, modern, üreten insan geliyor. Bu vasıflarla bezenmiş insanlar değerler manzumesine sahip çıkacak ve bunu ilke burcuna taşıyabilecektir. Bu vasıflardaki insanların yaptığı yönetim değerlerle yönetimdir.”*

G8/GL/YK13: *“Yetkiden ziyade etki ile okulu yönetme.”*

Bireysel değerler kişinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik eder. Örgütsel değerler sistemi de örgütsel amaçlara, politikalara ve stratejilere yol gösterir (Wiener, 1988; Akt. Sağnak, 2005). Değer; kişilerin doğru bilmelerine, doğru düşünmelerine, doğru değerlendirmelerine, doğru eylem içinde olduklarını görebilmelerine yardımcı olmaktadır (Kuçaradi, 1995; Akt. Dilmaç, Bozgeyikli & Çıkılı, 2008). Bu nedenlerle bireyin hayatında hemen her şey bu değerlere göre algılanır ve yaşamın anlamı bu şekilde öğrenilir (Güven,1999:163–164; Akt. Yazıcı, 2011). Bireysel açıdan her şeyin anlamlandırılmasında önemli bir rol oynayan değerler, bireylerden meydana gelen eğitim örgütlerinin bireyler için neden var olduğu gibi birçok sorunun cevabı değer diliyle verilir bu manada yönetim de dahil her şey değerlerle anlamlandırılır ve karşılığını bulur.

**Kalite sağlama:** Araştırma yaklaşımımız gereği değerlerle yönetim ile ilgili tüm yönetici düşüncelerini vermek adına, yalnızca bir yöneticinin ifade ettiği değerlerle yönetimi kalite sağlamayla eş tutmasının üzerinde durulduğunda, yöneticinin meslek lisesi yöneticisi olması ve toplam kalite yönetimi anlayışının etkisiyle bu algıya sahip olduğu düşünülebilir.

G32/MTL/YK32: *“Kalitenin sağlanması ve artırılması.”*

Toplam kalite yönetimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır burada değerlerle olan bağından dolayı “Örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir.” (Goetsch & Davis, 2003; Akt. Şimşek, 2007: 43) tanımı üzerinden bazı çıkarımlarda bulunmak gerekirse:

Başarıda anahtar rol oynaması bu yönetim yaklaşımının değerlerle olan bağı göstermektedir, değişim sürecine uyumda aynı zamanda değerlerle olur çünkü bu durum değerlerdeki uyumla gerçekleşir. Bu manada toplam kalite yönetimi değerlerle yönetimden çok uzak veya zıt bir yönetim anlayışı değildir. Toplam kalite yönetimi bir kısım değerlere göre üretim yapmak olarak düşünüldüğünde kalite kavramının karşılığının değerle ifade edildiği görülecektir.

Buraya kadar değinilen yönetici görüşleri genel bir değerlendirme ile ele alınırsa, yöneticilerin özellikle okullarının var oluş sebebi olan gelecek kuşaklara değer aktarımı açısından yönetimde değerlere, toplumsal, milli ve manevi değerlere vurgu yaptıkları görülmektedir. Yani yönetsel açıdan ziyade eğitim hedefleri gerçekleştirilmesi açısından değerlendirmelerde bulundukları söylenebilir.

Değerler kararların ve eylemlerin beklenen davranışlar olmasını sağlayan standartları niteler (Aydın, 2010: 216). Bu kadar önemli bir rol üstlenmesine rağmen, okul ortamı ve yönetiminde, okulun değerleri üzerinde somut tartışmalar teoride olduğu kadar yapılmamaktadır. Özellikle eğitim yönetimi alanının uygulayıcıları olarak okul yöneticileri bu kuramsal tartışmaların uzağında kalmışlardır. Nihayetinde eğitim yönetimi alanı içerisinde değerler konusunda teori ve uygulama arasında ciddi bir boşluk oluşmuştur. Bu, okul yöneticileri, öğretmenler ve okuldaki diğer çalışanlar için rahatsız edici bir durumdur. Çünkü birçok yönetici ve öğretmen eğitimde mesleki ve bireysel değerlerin önemli olduğu kritik görevi üstlenmişlerdir (Begley, 1996; Akt. Taşdan, 2010).

Değerlerle yönetim ile ilgili çağrışımların görev yapılan okul türü ve yöneticilikteki kıdem değişkenleri açısından değerlendirildiğinde, anlamlı bir bağ bulunamamıştır. Sadece G32 olarak kodlanan görüşmecinin kalite vurgusu görev yaptığı mesleki ve teknik liseden kaynaklandığı düşünülse de, katılımcı grubunda bulunan diğer 7 MTL yöneticisi görüşmecinin değişik kategorilere dağılmış ifadelerinden dolayı bu bağa, bir anlam yüklemek zor görülmektedir. Yılmaz'ın (2006) yaptığı doktora çalışmasında değerlere göre yönetim ile ilgili davranışlara verilen yanıtlar arasında okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmaması yönüyle bu araştırmadaki bulgular benzerlik göstermiştir.

#### 4.2. Yönetimde Değerlerin Gerekliliğiyle İlgili Algılar ve Yorumlar

Milli ve manevi değerlere dönüş, değerlere sahip çıkma, gibi söylemlerle değerlere vurgu her geçen gün artmaktadır. Siyasetçiler değerler üzerinden politika geliştirmekte, eğitimciler değerler eğitimi alanında çalışmalar yapmakta, iş adamları değer merkezli örgütler etrafında bir araya gelmekte, akademisyenler sosyal bilimlerde değer konulu çalışmalara ağırlık vermekte. Günümüzde değerlerin bu kadar vurgulanıyor oluşuna bakarak, bunların ne kadar önemsendiğini, bu konuda artık ne kadar ileri bir noktada bulunduğumuzu düşünmemiz acele ve yüzeysel verilmiş bir hüküm olur. Günümüzde değerlere bu denli vurgu yapılması aslında değere verilen değer artması değil, değere duyulan ihtiyacın artması olarak yorumlanabilir (Arslan & Yaşar, 2011). Hiçbir toplum düşünülemez ki, bu toplumda ideal düşünme ve davranma yolları, o toplumda kabul edilen, iyinin, kötünün, güzelin, çirkinin vb. belirlenmesi değerler tarafından oluşturulmamış olsun (Özensel, 2003). Bu durum toplumları oluşturan insanlar içinde böyledir zira insanın yaşam çizgisini inandığı değerler belirler (Özden, 2010: 37). Bu manada yönetimde değerlerin gerekliğiyle ilgili algılar (Tablo 5) değerlerle yönetim açısından yöneticilerin algılarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenlerle araştırmanın bu kısmında özellikle yönetimde değerlere gerek vardır mıdır, varsa neden gereklidir sorusunun cevabı alınmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5.** Yönetimde Değerlerin Gerekliliği

| Kod                | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                      |
|--------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gereklilik</b>  |    |                                                                                                                                                                                    |
| <b>Eğitim</b>      |    |                                                                                                                                                                                    |
| Değer aktarma      | 15 | (G1/GL/6 - G2/GL/26 - G7/GL/36 - G18/AL/24 - G23/AL/27 - G24/AL/22 - G26/AL/29 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20 - G33/MTL/12 - G34/MTL/33 - G37/FL/4 - G38/FL/6 - G42/İHL/29 - G44/GSL/20) |
| Kişilik kazandırma | 8  | (G4/GL/13 - G11/GL/25 - G15/AL/20 - G16/AL/22 - G19/AL/12 - G28/MTL/32 - G32/MTL/32 - G35/FL/24)                                                                                   |
| <b>Yönetim</b>     |    |                                                                                                                                                                                    |
| Düzen sağlama      | 8  | (G6/GL/20 - G9/GL/21 - G22/AL/22 - G25/AL/7 - G31/MTL/30 - G36/FL/12 - G39/SBL/2 - G40/SBL/3)                                                                                      |
| Var olma           | 6  | (G3/GL/23 - G5/GL/30 - G12/GL/18 - G21/AL/6 - G35/FL/24 - G42/İHL/29)                                                                                                              |
| Başarı sağlama     | 5  | (G10/GL/21 - G14/AL/9 - G22/AL/22 - G28/MTL/32 - G43/GSL/3)                                                                                                                        |
| Ruh kazandırma     | 3  | (G8/GL/13 - G27/MTL/12 - G41/İHL/27)                                                                                                                                               |
| Standart oluşturma | 2  | (G1/GL/6 - G20/AL/30)                                                                                                                                                              |
| Motivasyon sağlama | 2  | (G13/AL/33 - G17/AL/3)                                                                                                                                                             |

Değerlerin gerekliliği konusunda yöneticilerin algıları, eğitim ve yönetim kategorilerine ayrılarak iki bölümde ele alınmıştır.

**Değer aktarma:** Bazı katılımcılar değerlere, eğitim kurumu yöneticileri olmaları nedeniyle eğitim açısından gereklilik atfetmişlerdir. Bu kategori iki görüşte, değer aktarmak için (F=15) ve kişilik kazandırmak için (F=8) yönetimde değerlere gerek vardır ifadeleriyle birleşmiştir. Aslına bakılırsa kişilik kazandırmak değer aktarmayla olacak bir durumdur yani iki kod bir birlerinden ayrılmaz bir bütün teşkil ederler. Burada bu ayrıma gidilmesinin nedeni yöneticilerin kişilik oluşturmayı, bünyesinde değerlerin yanında birçok değişik kazanımları bulunduran daha genel bir kavram olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır ve bu iki kavrama ayrı bir şekilde vurgu yapılmasındandır.

G2/GL/YK26: *“Yeni nesillerin yetiştirildiği bu eğitim yuvalarında bizim değerlerimizin öne çıkarılması gerekiyor bu nedenle değerlerin aktarılması açısından muhakkak olması gerekiyor.”*

G24/AL/YK22: *“Değer dediğiniz zaman bunlar milli kültür unsurlarıdır, inanç unsurlarıdır vb. unsurlardır. Belirli ilkeleriniz olmadan kuru kuruya bir eğitim öğretim veremezsiniz. Sizde olan bir şeyi yansıtacaksınız, sizde olmadığı sürece yansıtamazsınız... Yani okulda değerler aktarılır sonuçta, yönetimde değerler olmazsa bu değer aktarma işi olmaz.”*

G34/MTL/YK33: *“Madem biz burada yöneticilik yapıyorsak öğrencilerimize değerlerimizi vermemiz lazım bu nedenle değerlere gerek var.”*

Sokrates’in “hiç kimse isteyerek kötü olmaz” kabulüne ve erdem ile erdemlerin bilgisine olan ihtiyacı ısrarla vurgulamasına daha çok kulak vermemiz yararlı olur. Bu da, genel olarak eğitimde ve meslekî eğitimde değerler eğitime daha önemli bir yer vermemiz gerektiği anlamına gelir (Kuçuradi, 2003). Bu nedenle eğitimsel açıdan bakıldığında bir toplumun eğitim sistemi ya da eğitim kurumları, o toplumun sahip olduğu değerleri yansıtan önemli bir araç olarak nitelendirilebilir. Ancak bir kurum olarak eğitim toplumun sahip olduğu değerleri yaratmaktan çok yansıtır. Çünkü eğitim değerlere ilişkin inançların ifade biçimidir (Densford, 1961; Akt. Dönmez & Cömert, 2007).

Değerler genetik olarak aktarılmadığından insan değerleri bilerek

doğmamaktadır. Değerler öğretilen ve öğrenilebilen olgulardır. Değerlerin değişik toplumlarda değişik şekiller alması ve farklı olarak değerlendirilmesi de onların sonradan öğrenilmiş olduğunu göstermektedir (Aydın, 2000). Bir toplumun geleceğinin iyi yetişmiş ve karakter sahibi insanlara bağlı olduğu tartışma götürmez bir gerçektir ve insanlar iyi ahlakî karaktere kendiliğinden sahip olamazlar. Bundan dolayı öğrenim çağındaki her bireyin uygun ahlakî kararlar ve davranışlar sergilemesine yardımcı olacak değerler ve becerilerle donatılması kaçınılmaz olarak okulların temel hedefleri arasındadır (Ekşi, 2003).

**Kişilik kazandırma:** Değerler bireysel açıdan benlik kavramının özünü oluşturarak eylem ve düşüncüyü etkiler (Lau, 1988; Akt. Sarı, 2005). Dolayısıyla kişilik oluşturan temel değerlerdir. Bu nedenle görüşmeci yöneticilerden bir kısmı (F=8) değerlerin yönetimde olmasını öğrencilere kişilik kazandırmaya vesile olacağından gerekli görmüşlerdir.

G4/GL/YK13: *“Karakter öğrenciye genellikle kalıtsal olarak gelir, fakat kişilik sonradan oluşur bu kişiliğe katılan her değer kişiliğin oluşturulmasında önemli bir etkindir. Ahlaki ve manevi değerleri kazanmadıkça kişiliği oluşan bir birey olamaz.”*

G11/GL/YK25: *“Tabii ki vardır. Ortaöğretim kurumlarının iki tane temel amacı vardır; birincisi öğrenciyi üniversiteye hazırlamak ikincisi öğrenciye kişilik kazandırmak, kişilik kazandırırken değerleri bir tarafa atamazsınız, o kişiliğin içerisinde bir defa değerlerin olması gerekir...”*

G16/AL/YK22: *“Bugün yaşanan problemlerin, ahlaki çöküntünün, yolsuzluğun kökeninde insanlarımızdaki değerlerin eksikliği yatmaktadır. Biz teorik bilgileri verebiliyoruz. Ancak veremediğimiz taraf işin ahlaki boyutudur. Maalesef en büyük sorumuz insan yetiştiremiyoruz. Bu durum bizi üzüyor, bunun nedeni; geçmişten gelen köklü değerlere sahip olmamıza rağmen yeni nesillere aktaramıyoruz.”*

Karakter eğitimi, öğrencilerin bilinçli ve sorumlu seçimler yapabilmelerini sağlayan bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesidir. Bu eğitim aynı zamanda öğrencileri gerçek yaşamla yüz yüze gelmelerini sağlar ve onların eleştirel düşünerek, sorumlu bir biçimde davranmalarına yardımcı olur (UIE, 2003; Akt. Aydın, 2006: 203).

Kişilik ancak değerlerle inşa edilebilir (Kelley, 2003; Akt. Akbaş, 2008). Değerler kişinin şahsiyet yapısına entegre olarak, insanlarla özdeşleşirler. Yani

sosyalleşme sürecinde değerler kişiler tarafından öğrenilmekte ve üstlenilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak değerler kişinin şahsiyetinin bir parçası olarak görülmektedir (Özensel, 2003).

İnsanın kişilik sahibi olabilmesinin değerlerler olmadan mümkün olmamasının nedeni değerlerin insanın içinde kök salmış olmasıdır. Dünyada görülen ahlaki bunalım, insanın iç dünyasında mevcut olan değer yoksunluğundan kaynaklanmaktadır. Günümüzde sıkça sorulan, “Ne olacak bu gençliğin hâli?” sorusu, aslında “Ne olacak bu eğitimin hâli?” sorusuyla birebir eşleşmektedir. Çünkü ortada gençliğin bir “kişilik” sorunu varsa, eğitimde bir “değerler” sorunu var demektir. Bizim değer sunamadığımız yürekler, bayağı değerlerle dolduruluyor. Çocuklarımız psikolog, psikiyatris, rehber ve danışmanların kapılarını çalmadan önce, bizler genel ortamını, sağlıklı kişilik inşasına imkân verecek ortamlar hâline getirmeliyiz (Aydın, 2010).

**Düzen sağlama:** Görüşmeciler Tablo 5’te görüldüğü gibi değerlerin gerekliliğiyle ilgili yönetim açısından bazı değişik sebeplere dayanarak görüş beyan etmişlerdir. Bunların en önemli olarak görüleni düzen sağlamak için (F=8) gerek duyulmasıdır.

G6/GL/YK20: *“Her okul ve kurumun belirli değerler doğrultusunda yönetilmesi gerekir yoksa başıboşluk düzensizlik olur, düzen ve intizam için değerler şarttır.”*

G25/AL/YK7: *“Herhangi bir eylemi gerçekleştirmek için değerlere ihtiyaç vardır. Okul yönetiminde ise elimizdeki mevcut mevzuatların sorumlulukları dışında büyük bir boşluk bulunmaktadır bunu da değerlerle doldurabiliriz.”*

Değerler, toplum tarafından desteklendiği, yaşatıldığı ve geliştirilerek yeni nesillere aktarıldığı sürece birleştirici özelliğini muhafaza eder ve sosyal ilişkilerde düzenlilik sağlar. Çünkü değerler, toplumda, fertler arasında ortak duygu, düşünce, amaç ve davranış bütünlüğü meydana getiren birleştirici ve kaynaştırıcı faktörlerdir. Değerler üzerinde toplumun desteği zayıfladığında, değerlerin yozlaşması ve bozulması söz konusu olur. Yozlaşan değerler, toplumu oluşturan bireylerin düşünce ve davranışları üzerindeki belirleyici ve birleştirici niteliğini kaybeder. Bu neticeden toplumsal ve millî bütünlük olumsuz yönde etkilenir (Çavdarıcı, 2002: 12). Bu durum, toplumların küçük bir kesiti olan örgütler özellikle de eğitim örgütleri için söz konusudur.

**Var olma:** Çeşitli değerler, (ahlaki, toplumsal) bir toplumda veya bir kurumda insanların uymak zorunda oldukları davranış kalıplarını belirler. Bu değerlerin gerekliliği ve önemi konusunda çok şey söylenebilir. Bu konudaki bir soruya verilecek en basit cevap, değerler olmazsa toplumlar ve kurumlar da olmaz, yani insanlar ahlaksız ve değerlerden sıyrılmış olarak bir arada yaşayamazlar şeklindedir (Silah, 1998: 154-165; Akt. Aydın, 2010). Katılımcılar (F=6) değerlerin gerekliliğiyle ilgili, mensubu oldukları toplumun ve görev yaptıkları kurumlarının var olabilmesi için şart olarak gördükleri yönünde fikirler beyan etmişlerdir bunlar aşağıda sıralanmıştır.

G3/GL/YK23: *“Değerlere hayatın her alanında ihtiyaç vardır, milletleri millet yapan devletleri devlet yapan değerlerdir, gelecekte bir topluluk eğer var olmak istiyorsa ancak değerleriyle var olacaktır, dolayısıyla değerlerden taviz verilmeden yönetimin yapılması gerekmektedir.”*

G42/İHL/YK29: *“...aynı şekilde kurumda değerler yoksa o kurum da köksüz bir kurum olur...”*

Burada yöneticiler hem kurumlarıyla topluma şekil veren yeni nesilleri yetiştirme misyonundan dolayı toplumsal devamlılıkla bağ kurmuş hem de kendi kurumlarının varlığını değerlere bağlamışlardır. Elbette ki bireysel açıdan değerler yaşamı sürdürmek için de yaşamı anlamlandırmak için de kaçınılmaz olan şeylerdir (Timuçin, 2005). Toplumsal açıdan değerler, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlar olarak algılanmaktadır (Özgüven, 1999; Akt. Sezgin, 2006).

**Başarı sağlamak:** Yine yöneticilerin bazıları (F=5) başarı sağlamak açısından değerlere gerek olduğuna dair bazı fikirler ifade etmişlerdir bunlar şöyle sıralanabilir.

G10/GL/YK21: *“Başarı için değerler şarttır.”*

G14/AL/YK9: *“Değerlerin olmadığı hiçbir yer başarılı olamaz. Değerler olmazsa olmaz sebebi de bu örneğin büyük bir çalışma yapacaksınız orada doğruluktan dürüstlükten adaletten mutlaka bir şey eklemeniz gerekmektedir ki başarı sağlanabilsin. Adil, doğru dürüst bir yönetim her zaman başarı getirecektir, iletişimi düzgün olan girişimci bir ruhla yenilikçi bir mantalite ile başarı sağlanır.”*

G22/AL/YK22: *“Her türlü faaliyette başarının sağlanabilmesi için okul*

*yönetimde değerlere gerek vardır.”*

Eğitim kurumlarının başarısı temel amaçlarını gerçekleştirmeleriyle doğru orantılıdır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşılmasında en önemli etkenlerden biri olarak nitelendirebileceğimiz yönetici ve öğretmen davranışlarının anlaşılması ve açıklanmasında, bunların sahip oldukları değerlerin bilinmesi oldukça önemlidir (Greenbank, 2003; Akt. Dönmez & Cömert, 2007). Dolayısıyla eğitim kurumları değerler olmadan yönetilemez ve başarı sağlanamaz.

### **Ruh kazandırma**

G8/GL/YK13: *“İnsanın olduğu yerde değer yoksa ruh yok demektir. Okullar toplumun aslında kesitleridir. Okullar toplumun değer yargılarının bire bir geçerli olan kurumlar olmayabilir ama kurumlarda eğer değerler yoksa sadece kanun ve yönetmeliklerle iş yürüyorsa orada o kurumun ismi var fiziki olarak varlığı var ama ruhu yok demektir. Dolayısıyla okullarda değerlerin olması demek ruhun olması demektir. Değerler okulun ruhudur yasalar birer çerçevedir dolayısıyla bazen yasalara bile gerek duymayabilirsiniz.”*

G41/İHL/YK27: *“Okul yönetiminde mutlaka değerlere gerek vardır. Değerler yoksa yönetimin de anlamı olmaz. Değerler olmadan sadece mevzuatı uygulamak bize kalır ki bu durumda ne yönetici yönetilenleri memnun eder ne de yönetilenler yöneticileri memnun eder.”*

Buradaki ruh kazandırma ifadesi yönetim işinin içinin doldurulması manasında kullanılmaktadır zira yönetimde “değer” objelerin, insanların, fikirlerin, durumların ve hareketlerin iyi, kötü, arzu edilen, istenmeyen ve bunun gibi yargılarını oluşturan standartları ve prensipleri ifade eder (Halstead & Taylor, 2000:169; Akt. Yazıcı, 2011). Bu sayılanların oturtulacağı standartlar olmadan yönetimde neyin niçin yapması gerektiğine dair bir belirsizlik oluşur ki bu da o kurumu varlığını sorgulanır hale getirir.

**Standart oluşturma:** Yöneticiler (F=2) az da olsa değerleri, yönetimde standart oluşturma bakımından gerekli görmüşlerdir. Aslında alan yazında değerlerin yönetimde gerekliliği en fazla çeşitli standartlar oluşturma ve rehberlik yapması gibi fonksiyonlarından kaynaklandığı üzerinde durulmuştur.

G1/GL/YK6: *“Sadece okullarda değil tüm kurumlarda buna gerek vardır bize yapılmasını istemediğimiz şekilde başkalarına davranmamamız gerekir.”*

G20/AL/YK30: *“Bir kurum yönetiyorsanız önce kendinizin doğru olmanız, dürüst ve ilkelî olmanız gerekir. Milli bilinç çerçevesinde planlı ve programlı çalışmanız gerekiyor. Bu nedenle gerek vardır.”*

19. yüzyılda Comte’un pozitivizm anlayışıyla şekillenen modern bilim ve eğitim düşüncesi, öğrencilerin iç dünyalarını besleyen temel konularda, dayandığı temel felsefe gereği ahlaki ve manevi değerler okulun değerlerden tamamen yoksun bir şekilde yürüdüğünü kabul etmemekle beraber ahlaki, sivil değerlerin eğitimi gibi somut konularda yaşanan problemin varlığını da kabul etmektedirler. Bu sebeple, pozitivizmden beslenen modern eğitim, bize insanların neyi tercih ettiği ve neyi doğru bulduklarını anlatabilmekte, ama neyi tercih etmeleri ya da neyi doğru ve iyi bulmaları gerektiği hususunda yol gösterememektedir (Kenan, 2011). Bu nedenle eğitimde ve özellikle eğitim yönetiminde belirli bir standart sağlamak için değerlere gerek vardır, çünkü; değerler davranış biçimleriyle ilgilidir ve odak noktası kişiler arasındır. Değerler ayrıca, bireyin süregelen eylemlerine yol gösteren standartlar olarak işlev görürler (Silah, 1998: 154- 165; Akt. Aydın, 2010). Rokeach'e göre değerlerin en önemli fonksiyonu, çeşitli durumlarda davranışa rehberlik eden standartlar sağlamasıdır (Feather, 1975: 8; Akt. Sağnak, 2005). Bu manada değerlerin davranışlara standart oluşturması onun toplumsal ve örgütsel hayatta gerekliliğinin önemine dikkat çeker.

### **Motivasyon sağlama**

G13/AL/YK33: *“Kesinlikle vardır. Bir çalışan için moral ve motivasyon şart mı? Şart bu nedenle değerle muhakkak değerlere gerek var... Yunus Emre’nin dediği gibi “Yunus der hoca, gerekse var bin hacca, hepsinden iyice, bir gönle varmaktır.”*

G17/AL/YK3: *“Okul yönetiminde değerlere gerek vardır çünkü insanlar duygudan yapılmış varlıklardır, hemen her şeyden iyi ya da kötü yönde etkilenebilirler.”*

Motivasyonu, işgöreni örgütün amaçları için çalışmaya gönüllü kılan; ona çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutum olarak düşündüğümüzde (Başaran, 2008: 290) örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için bu tutumu işgörene sergiletmenin değerlerden geçtiği söylenebilir. Özellikle eğitim kurumunun en önemli çalışanları olan öğretmenlerin motivasyonları eğitim faaliyetleri açısından kritik bir önem arz eder. Öğretmenleri sürekli çalışmaya istekli kılmak onların sahip oldukları değerleri göz önünde bulundurarak ve onlara değer vererek olabilir ki bunu sağlamanın yolu

değerlerle yönetimle gerçekleşebilir.

Yönetimde değerlerin gerekliliği ile ilgili algılar değişkenler açısından değerlendirildiğinde kıdem değişkeni ile ilgili anlamlı bağ bir bulunamamış fakat okul türü değişkenleri bakımından irdelendiğinde standart oluşturma ve motivasyon sağlama açısından fikir ifade eden yöneticilerin Genel Lise ve Anadolu Liseleri yöneticileri olduğu görülmektedir. MEB'in bütün Genel Liseleri, Anadolu Liselerine dönüştürme politikası nedeniyle, araştırmada bu iki tür okulun çok farklı okullar olarak algılanmaması gerekir özellikle araştırmaya katılan Anadolu Lisesi yöneticilerinin önemli bir kısmı Genel Liseden yeni Anadolu Liselerine dönüştürülen kurumların yöneticileridir. Burada standart oluşturmak açısından değerlere gerek duyulmasının bu kurumların eğitim açısından pozisyonlarının sorgulanmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Araştırmanın geneline yansımış olan liselerin eğitim hedeflerini yerine getirememesindeki fikirler bu ifadelere yansımıştır. Aynı zamanda motivasyon sağlamak için değerlere gerek duyulmasının son dönemde yaşanan disiplin sorunları başta olmak üzere çeşitli sorunların bu okul türü çalışanlarında daha fazla motivasyon eksikliğine sebep olduğu varsayılabilir.

#### **4.3. Değerlerle Yönetim Yaklaşımının Yararlarına İlişkin Algılar ve Yorumlar**

Bu çalışmada önemle üzerinde durulan diğer bir konu değerlerle yönetim yaklaşımı ile ne gibi yararlar elde edebilir sorusuna verilen cevapların incelenmesidir. Görüşmeler esnasında katılımcıların az da olsa bir kısmının yönetimde değerlerin gerekliliğiyle, yararlarının aynı anlama geldiğini düşündükleri görülmüştür. Oysaki bir şeyin gerekliliği, onun yokluğunda oluşacak boşluğu ifade ederken bir şeyin yararı onun varlığında kattıklarını ifade eder. Bu manada iki kavramın bir birinden en azından bu araştırma için ayrı anlamlar taşıdığı düşünülmektedir.

Değerlerle yönetim yaklaşımından elde edilecek yararların (Tablo 6) sorgulanması, yönetimde değerlerin gerekliliği ile ilgili görüşlerin sağlamlasını yapmamıza yardımcı olacağı gibi bu yönetim yaklaşımının neden seçilmesi gerektiğine dair yönetici algılarına ulaşılmasının en kestirme yolunu teşkil edecektir. Yönetimde değerlerin gerekliliği ile yararlarının bir birine karıştırılıp gereksiz tekrarların öne geçebilmek için görüşme formunda bu konudaki sorular arka arkaya gelecek şekilde

sorulmamış fakat çalışmada daha iyi anlaşılabilmesi için bu konular birbirini takip edecek şekilde ele alınmıştır.

**Tablo 6.** Değerlerle Yönetim Yaklaşımının Yararları

| Kod                      | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Değerlerin yararı</b> |    |                                                                                                                                                                                               |
| Nitelikli eğitim         | 16 | (G1/GL/6 - G3/GL/23 - G4/GL/13 - G5/GL/30 - G7/GL/36 - G21/AL/6 - G22/AL/22 - G26/AL/29 - G28/MTL/32 - G30/MTL/20 - G32/MTL/32 - G33/MTL/12 - G38/FL/6 - G40/SBL/3 - G42/İHL/29 - G44/GSL/20) |
| Verimlilik               | 14 | (G2/GL/26 - G3/GL/23 - G5/GL/30 - G6/GL/20 - G7/GL/36 - G18/AL/24 - G24/AL/22 - G25/AL/7 - G26/AL/29 - G27/MTL/12 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20 - G39/SBL/2 - G40/SBL/3)                           |
| Toplumsal fayda          | 14 | (G4/GL/13 - G8/GL/13 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - G18/AL/24 - G22/AL/22 - G23/AL/27 - G24/AL/22 - G30/MTL/20 - G31/MTL/30 - G34/MTL/33 - G36/FL/12 - G39/SBL/2 - G40/SBL/3)                       |
| Huzur                    | 10 | (G2/GL/26 - G5/GL/30 - G10/GL/21 - G14/AL/9 - G17/AL/3 - G19/AL/12 - G27/MTL/12 - G29/MTL/8 - G35/FL/24 - G40/SBL/3)                                                                          |
| Başarı                   | 10 | (G6/GL/20 - G11/GL/25 - G14/AL/9 - 20/AL/30 - G28/MTL/32 - G29/MTL/8 - G31/MTL/30 - G35/FL/24 - G36/FL/12 - G42/İHL/29)                                                                       |
| İletişim                 | 8  | (G12/GL/18 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - 20/AL/30 - G25/AL/7 - G28/MTL/32 - G41/İHL/27 - G44/GSL/20)                                                                                               |
| Kolaylık                 | 7  | (G3/GL/23 - G6/GL/20 - G21/AL/6 - G25/AL/7 - G32/MTL/32 - G33/MTL/12 - G37/FL/4)                                                                                                              |
| Mutluluk                 | 7  | (G14/AL/9 - G16/AL/22 - G18/AL/24 - G19/AL/12 - G31/MTL/30 - G36/FL/12 - G40/SBL/3)                                                                                                           |
| Problemlerin çözümü      | 6  | (G15/AL/20 - G21/AL/6 - G25/AL/7 - G30/MTL/20 - G34/MTL/33 - G39/SBL/2)                                                                                                                       |
| Motivasyon               | 6  | (G7/GL/36 - G29/MTL/8 - G36/FL/12 - G37/FL/4 - G41/İHL/27 - G42/İHL/29)                                                                                                                       |
| Sorumluluk               | 5  | (G3/GL/23 - G9/GL/21 - G25/AL/7 - G29/MTL/8 - G32/MTL/32)                                                                                                                                     |
| Sahiplenme               | 5  | (G3/GL/23 - G4/GL/13 - G5/GL/30 - G21/AL/6 - G25/AL/7)                                                                                                                                        |
| Kurum kültürü            | 5  | (G19/AL/12 - G21/AL/6 - G39/SBL/2 - G43/GSL/3 - G44/GSL/20)                                                                                                                                   |
| Ekip ruhu                | 5  | (G14/AL/9 - G28/MTL/32 - G31/MTL/30 - G37/FL/4 - G39/SBL/2)                                                                                                                                   |
| Kaynaşma                 | 5  | (G8/GL/13 - G14/AL/9 - G15/AL/20 - G21/AL/6 - G35/FL/24)                                                                                                                                      |
| Güvenli ortam            | 4  | (G2/GL/26 - G7/GL/36 - G14/AL/9 - G15/AL/20)                                                                                                                                                  |
| Uyum                     | 3  | (G4/GL/13 - G10/GL/21 - G15/AL/20)                                                                                                                                                            |
| Çatışmasız ortam         | 3  | (G15/AL/20 - G16/AL/22 - G39/SBL/2)                                                                                                                                                           |
| Özgüven                  | 2  | (G8/GL/13 - G41/İHL/27)                                                                                                                                                                       |
| Bağlılık                 | 2  | (G9/GL/21 - G12/GL/18)                                                                                                                                                                        |
| Farkındalık              | 1  | (G3/GL/23)                                                                                                                                                                                    |
| Kalıcılık                | 1  | (G20/AL/30)                                                                                                                                                                                   |
| Yardımlaşma              | 1  | (G25/AL/7)                                                                                                                                                                                    |
| Otokontrol               | 1  | (G25/AL/7)                                                                                                                                                                                    |

Alan yazında yönetimde değerlerin birçok yararlarının olduğu vurgulanmış, bunlar arasında özellikle; örgütsel sorunların çözümünde, çalışanları güdülemede ve geliştirmede, onları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yöneltmekte, dolayısıyla bireyin ve örgütün performansını artırmada kilit bir rolü olduğu söylenmiştir (Blanchard & O'Connar, 1998).

**Nitelikli eğitim:** Eğitim, en genel manada istendik (iyi ya da arzu edilen) davranış kazandırmak olarak düşünülürse, bu tanımdan yola çıkarak her şeyden önce eğitim kurumlarında kazanılacak davranışa atıfta bulunan değerler olmadan, gerçekleşmeyecek bir durum ortaya gelir. Bu manada değerler eğitim kurumlarının uzak ve yakın her türlü hedefin belirlenmesinde, ifade edilmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasında en önemli aktör olarak görev alır. Bu nedenlerle özellikle eğitim kurumu yöneticileri değerlerin yönetimde yararlarının başında en fazla değindikleri (F=16) nitelikli eğitim yapılmasında oynadığı roldür. Bununla ilgili düşünceler aşağıda sıralanmıştır:

G1/GL/YK6: *“Sahip olduğumuz milli manevi değerlerimiz bu toplumu ayakta tutan değerlerdir. Okullar faaliyetlerinin tamamı değerler ile yoğrulmuş planlama dahilinde yapması lazım. Okullar değerleri etkinliklerle yapan okullar değil, bunu yaşayan zaten var oluş amacı bu olan kurumlar olmalı.”*

G30/MTL/YK20: *“Yetişen çocuklarımız, dünya çocukları olarak yetişiyor yani kimliksiz yetişiyor... Bizim bunları bir şekilde kendi maddi ve manevi değerlerimizle bütünleştirmemiz gerekmektedir. Maddiyat tabi ki önemlidir ama maneviyatsız maddiyat da çocuğu robotlaştıracaktır...”*

G44/GSL/YK20: *“...gençler çok daha nitelikli olarak yetişir...”*

Değerler, iyiyi ve yapılması gerekeni gösterir. Hangi davranışın iyi, hangisinin kötü olduğu da eğitimle öğrenilir. Değerler her şeyden önce bir eğitim konusudur (Aydın, 2000) . Değerlerden arındırılmış ve değerleri kapsamayan bir eğitim olamayacağından, neyin doğru neyin yanlış ve neyin öğretmede öncelikli ve önemli olduğunu vurgulamada eğitimcilere rehberlik edecek ilkelerin olması gerekir.

**Verimlilik:** Değerlerin yönetimde olması örgütün verimliliğini (F=14) artıracaktır yönündeki ifadeler şöyle sıralanabilir:

G24/AL/YK22: *“Sistem oturur verimlilik artar.”*

G25/AL/YK7: *“Daha verimli biri çalışma ortamı sağlanıyor.”*

G40/SBL/YK3: *“İş yeri açısından düşündüğümüzde verim artar. Kendim açısından ben insanlara değer verirsem kendim de değer bulacağım bu da benim verimliliğimi artıracaktır.”*

Bir milletin en önemli olan örgütlerinden biri olan okulda, çalışanların ortak değerler etrafında birleşmesi okuldaki her türlü çalışmanın verimliliğini arttıracaktır (Ivancevich & Matteson, 1996; Akt. Baloğlu & Balgalmış, 2005).

**Toplumsal fayda:** Eğitim kurumlarının verimliliğinin artması bu kurumlarda yetişen fertlerin mensubu olduğu topluma katma değerinin daha fazla eklenmesi anlamına gelir, bu durumda değerlerin eğitim kurumlarındaki işlevselliği toplumlara değişik açılardan faydalar sağlar. Özetle değerler sayesinde eğitim kurumları kendisinden bekleneni gerçekleştirir bu da toplumsal fayda olarak geri döner. Yöneticilerin bu yöndeki yararları (F=14) dikkat çekmesinin bu durumdan kaynaklandığı düşünülebilir.

G24/AL/YK22: *“Bu ülkenin geleceği teminat altına alınır.”*

G36/FL/YK12: *“Toplumun sıkıntıları giderilir.”*

G40/SBL/YK3: *“Toplumun huzurundan, ülkenin refahına kadar birçok yararı vardır.”*

Toplumların şekillenmesi değerlere bağlıdır. Davutoğlu'na (196: 32) göre “Değer sistemi toplumsal mekanizma refleksleriyle varlık-bilgi ön kabulleri arasındaki ilişkiyi tanzim ederek, dünya görüşü imgeleriyle sosyal yapılar arasındaki uyumu sağlar.

**Huzur:** Heidegger, modern düşüncenin okutulduğu okullarda değer sorunun ıskartaya çıkarılarak, sadece varlık sorunun ele alındığına dikkat çekerek; Sokrates'in kafa ile kalbin ya da düşünce ile gönlün radikal bir biçimde ayrılamayacağını, huzurlu bir toplumsal yaşam için ikisinin de birlikte olması gerektiğine işaret eder.” (Akt. Çınar, 2006) Bu unsur gereği gibi işlemezse toplumların ve toplumların küçük kesitleri olan örgütlerin huzuru yakalaması söz konusu olmayabilir. Bu nedenle yöneticilerin bir kısmı (F=10) değerlerle yönetimin hem toplumsal hem de örgütsel huzurun sağlanmasında önemli katkısının olduğuna dair fikir sahibidirler.

G14/AL/YK9: “*Huzur, huzurlu bir ortam...*”

G19/AL/YK12: “*...huzurlu ve insanın kendini rahat hissettiği bir ortam sağlanır.*”

Kısaca değerler toplumsal ve örgütsel huzurun kaynaklarının en önemlilerinden biridir. Çünkü “İnsanın, akıl gücünü hiçbir alanda olumsuz yönde kullanmaması için kayıtlanması gerekir. İnsanda bu sınırlamayı yapan, değerler sistemidir.” (Öner, 1999: 402; Akt. Korlaelçi, 2005).

**Başarı:** Değerlerle yönetimin sağlayacağı yararlar içinde başarının sağlanmasına yönelik katılımcı (F=10) görüşleri şöyle sıralanabilir:

G11/GL/YK25: “*Bizim malzememiz öğrencidir, öğrencinin başarısı eğitim ve öğretim açısından bizim için en önemli yarardır. Değerler yönetimde kullanılırsa bu bahsettiğimiz başarılar artar.*”

G36/FL/YK12: “*Müthiş bir başarı gelir...*”

Başarı, yöneticinin güven ortamı yaratma yeteneğine bağlıdır. Başarılı iş ilişkileri ancak herkesin birbirine doğruyu söylediğine olan inancı üzerine inşa edilebilir. Yöneticiler davranışları ve düşünceleriyle diğerleri için bir örnek olduklarının bilincinde olmalıdır. Çünkü ahlaka uygun standartları yerleştirme sorumluluğu yukarıdan başlar (Özgener, 2000). Dolayısıyla eğitim kurumlarında başarı, ancak yönetimin değerlerle temellendirilmesiyle sağlanır.

**Etkili iletişim:** Katılımcılar aynı zamanda değerleri kurumlarında etkili iletişimin oluşturulmasında (F=8) önemli görmüşlerdir.

G25/AL/YK7: “*Kurum içi diyalog daha rahat sağlanıyor.*”

G28/MTL/YK32: “*Yönetim ve personel arasında iyi bir köprü kurarız,...*”

G44/GSL/YK20: “*...çalışanlar arasında iletişim engellerini kaldırır.*”

Etkili iletişimin önündeki en büyük engel olarak iletişime girilen kişi veya grubun değerlerinin dikkate alınmaması olduğu düşünülebilir, bunu ortadan kaldırmak değerler yönetimi yaklaşımının bir yararı olarak görülmektedir.

**Kolaylık:** Yine görüşmeciler (F=7) değerlerle yönetimin özellikle kendileri açısından işleri kolaylaştıracağına ve yüklerinin azalacağına dair bazı ifadelerde

bulunmuşlardır.

G3/GL/YK23: “...bu sağlanınca işler daha kolaylaşıyor...”

G21/AL/YK6: “...hedeflere ulaşmasında kollektif çalışmanın ürünü olarak kolaylık sağlar.”

G25/AL/YK7: “Yöneticilerin yükü azalıyor.”

Değerlerin özellikle eğitim kurumlarında her türlü faaliyetin nasıl yapılacağına dair standartlar oluşturmadaki etkisi, okul yöneticilerinin iş yükünün azalmasında katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir.

### **Mutluluk**

G18/AL/YK24: “...değerler olmadan insanın mutlu olması söz konusu değildir...”

G36/FL/YK12: “Mutluluk sağlanır...”

G40/SBL/YK3: “Değerlerle yaklaştığınız zaman çalışan açısından; o insan daha mutlu olacaktır...”

Yukarıda görüşleri alınan yöneticiler işlerini yaparken insanları mutlu kılmak açısından değerlerin yönetimde katkısı olacağına dair (F=7) düşüncelerini ifade etmişlerdir. İnsanlar açısından değerlerin örgütsel ve toplumsal birçok faydasının var olduğu söylenebilir. Bunlardan biri de mutluluktur, çünkü fert, toplumun ortak değerlerini benimsediği sürece toplumun bir parçası, huzurlu, mutlu ve aktif bir üyesi hâline gelir (Çavdarıcı, 2002: 16).

### **Problemlerin çözümü**

G15/AL/YK20: “...problemler azalır.”

G21/AL/YK6: “Bunun faydası bir noktada oluşacak aksaklığı mutlaka bir başkasının gidermesini sağlar.”

G34/MTL/YK33: “Bu değerler aktarılırsa hem ülke hem kurum açısından sıkıntıları giderir, suç oranı azalır, olumlu bir ortam oluşur.”

Yukarıda değerlerin örgütsel ve toplumsal açıdan sorunların çözümünde üstlendiği rolüne yönelik katılımcı görüşleriyle (F=6) aşağıdaki çatışmasız bir ortam (F=3) sağlaması yararına yönelik görüşlerin ayrı olarak kodlanmasının nedeni,

yönetimde değerlerin kendisinden kaynaklanmayan problemlerin çözümünde oynadığı rol ile kendinden kaynaklanacak çatışmaların engellenmesindeki pozisyonun farklılığından kaynaklandığı söylenebilir.

### **Motivasyon**

G29/MTL/YK8: “*Personel açısından motivasyon,...*”

G37/FL/YK4: “*Okul iklimi ve yönetim açısında bir motivasyon oluşur.*”

G41/İHL/YK27: “*Çalışanların motivasyonunun artırılması sağlanır.*”

Görüşmeciler değerlerle yönetimin yararları açısından alan yazında çokça üzerinde durulan bir konu olan motivasyon artırıcı (F=6) özelliğine de değinmişlerdir. Özellikle çalışanların değer profillerini bilmek uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir. Örneğin örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir (Turgut, 1998: 44; Akt. Sağnak, 2005). İnsanların iç dünyasını oluşturan değerlerine hitap etmeden motivasyon sağlamak elbette ki yapılması zor bir iş olarak görülebilir, bu zorluğu aşmak onların değerlerinin yönetimde vücut bulmaları ile olur.

### **Sorumluluk**

G3/GL/YK23: “*İnsanların aklına ve vicdanlarına seslendiğiniz zaman sorumluluk yüklemiş oluyorsunuz...*”

G9/GL/YK21: “*...sorumluluk bilinci artar.*”

G25/AL/YK7: “*Hiyerarşinin ötesinde sorumluluk bilinciyle öğretmenlerimiz görevini yaşıyor.*”

Yöneticiler değerlerin görevleri yapan çalışanları açısından manevi bir sorumluluk bilincinin oluşmasındaki etkisine de (F=5) vurgu yaptıkları görülmüştür.

### **Sahiplenme**

G3/GL/YK23: “*Kurumun sahiplenmesi sağlanıyor...*”

G4/GL/YK13: “*...kendi işini benimsemesi ve işine sahip çıkmasına sebep olur.*”

G25/AL/YK7: “*Öğrencinin ve personelin okulu sahiplenmesi artıyor.*”

Katılımcıların değerlerle yönetimin sağladığı yararlar içinde kurumun sahiplenmesine de (F=5) değindikleri görülmüştür. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında yüksek korelasyon olması, güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlar. Bu güçlü örgüt kültürü de çalışanın örgüte adanmışlığını artırır ve iş doyum düzeyini yükseltir. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyinin yüksek olması, işin gereklerinin anlaşılmasına katkı getirmekte, çalışanın örgüte adanmışlığı ile iş doyumunu artırmakta ve işe devamsızlığı azaltmaktadır (Shin & Reyes, 1991; Akt. Taşdan, 2010). Bütün bu yararlar özetle olumlu bir kurum kültürünün oluşmasına vesile olur bu nedenle bazı katılımcılar (F=5) bu yönde aşağıdaki görüşleri sunmuşlardır:

### **Kurum kültürü**

G19/AL/YK12: *“Genel bir kurum kültürü oluşur. Bu kültür değer ve insan odaklı olur.”*

G43/GSL/YK3: *“Her kurumun belirli bir vizyonu ve bu vizyona ulaşmak için de bir misyonu vardır. Yani hedeflere ulaşmada değerlerle yönetiminin yararları vardır. Bu yararlar nedir hedeflerimize ulaşmada gerekli ortamı bize sağlar.”*

G44/GSL/YK20: *“Kurum kültürü oluşur...”*

Kuşkusuz kültürü oluşturan öğelerin her biri ayrı ayrı öneme sahiptir. Ancak örgüt kültürünün öğeleri arasında en önemlisinin değerler olduğu konusunda, alanyazında bir uzlaşa bulunduğu gözlenmektedir. Örneğin Deal ve Kennedy (1982), değerlerden “örgüt kültürünün özü” diye söz etmektedir. Pek çok açıdan, yöneticilerin örgüt kültürünün önemini iyi kavraması gerekir. Çünkü bireylere, formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı koşullarda neyin doğru olup olmadığını anlatabilmek için güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmiş olmasına gereksinim vardır. Nitekim Weick (1987), kültürün, bu tür koşullarda eğitim ve diğer tekniklerden daha fazla amaca hizmet edebileceği sonucuna varmıştır (Akt. Fırat, 2007: 3).

**Ekip ruhu:** Örgüt kültürünü oluşturmada temel oluşturmanın yanında değerler bu kültürün oluşmasında ve sonucunda meydana gelecek birlikteliklerin oluşumuna da katkıda bulunur. Bunlardan biri de ekip ruhu veya birliktelik olarak adlandırılacak (F=5) beraberliği sağlaması yönüyle de önemlidir.

G28/MTL/YK32: *“...ekip ruhu oluşturmuş oluruz...”*

G37/FL/YK4: *“Öncelikle birliktelik ortaya çıkar...”*

G39/SBL/YK2: *“Okullarda birlik ve bütünlük oluşur, farklı değerler olsa bile bunları ortak potada birleştirmek demek sorunsuz okul demektir.”*

**Kaynaşma:** Kişilerin aynı hedeflere yönelik çaba sarf etmeleri aynı değerler potasında bir araya gelmeleri sonucu oluşacak bir durumu resmeder ki özellikle eğitim kurumlarında bu ancak değerler yönetim yaklaşımının bir marifeti olarak görülebilir. Bu nedenle yöneticiler kaynaşma (F=5) sağlanmasını değerlerle yönetimin bir yararı olarak görmektedirler. Bunlar:

G8/GL/YK13: *“Öğrenci, öğretmen, yönetim kaynaşmasını sağlar...”*

G15/AL/YK20: *“Bu okula bir nevi aile gibi ortam sağlıyor...”*

**Güvenli ortam:** İnsanların bir birlerine güvenmeleri ve güvenli bir ortamın oluşması, ortamı paylaşılanların taşıdıkları değerlerin uyuşmasıyla doğru orantılıdır denilebilir. Bu nedenle yöneticilerin bir kısmı (F=4) bu yönde fikir beyan etmişlerdir.

G2/GL/YK26: *“...güven sağlanacaktır.”*

G7/GL/YK36: *“Okulumuzda özellikle farklı inançlara sahip öğrencilerimiz var özellikle inançlarına saygı gösterdiğiniz zaman, bir güven duygusu geliyor...”*

G15/AL/YK20: *“Gençler bunun farkına varırsa özellikle okulda güvenli bir ortam sağlanıyor.”*

**Uyum:** Değerler fertler arasında bir uyumun (F=3) oluşmasında birinci elden kaynaklık oluşturur.

G4/GL/YK13: *“...uyum sağlanmış olur.”*

**Çatışmasız ortam:** Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değerler ve normların güçlülük derecesi ne kadar çoksa personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar (Mutlu, 2008: 116). Bu hareket tarzı elbette değerlerin farklılığından kaynaklanacak çatışmaların (F=3) oluşmasını da engeller.

G15/AL/YK20: *“...çalışanlar arasındaki problemler azalır.”*

G39/SBL/YK2: *“...bu durum çalışanların sorun yaratmalarını önler.”*

Literatürde özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıklarının gösterildiği görülmektedir. Çalışanların

zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının en önemli bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sistemlerinin uyuşmamasıdır (Turgut, 1998: 44; Akt. Sağnak, 2005). Dolayısıyla değerler genelde örgütsel ve toplumsal yaşam açısından yararlar sağlarken bazı durumlarda çatışmaların sebebini teşkil ederler ki bu çatışmaların önüne geçmek elbette değerlerin dikkate alındığı ve ortaklaştırılmaya çalışıldığı bir yönetim yaklaşımı olabilir.

### **Özgüven**

G8/GL/YK13: *“Kişilerde özgüven oluşturur, dolayısıyla kişilerdeki var olan potansiyel kuvveden fiile geçer.”*

G41/İHL/YK27: *“Uzun vadede öğrenciler özgüven kazanır.”*

Görüşleri alınanlar eğitim kurumlarının yöneticileri oldukları için özellikle eğitim faaliyetleri açısından değerlerle yönetimin öğrencilere kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri bir ortam sağlayacağından dolayı bir şekilde öğrencilerde özgüven oluşmasında katkılarının olacağına dair fikir (F=2) beyan etmişlerdir.

### **Bağlılık**

G9/GL/YK21: *“Göreve bağlılık artar...”*

G12/GL/YK18: *“Personelle idare arasında değerlerden kaynaklanan iyi bir diyalog varsa öğretmen daha fazla okula gelir daha fazla çalışır motivasyonu artar.”*

Örgütsel düzeyde değerler, örgütsel kültürün ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır. Araştırmalar, örgütsel değer sistemi ile işgörenlerin bağlılık ve iş doyumunu arasında ilişki saptamıştır (Sağnak: 2005). Bireylerin örgütlere bağlı kalabilmesi için bireyin hedef ve değerlerinin örgütün hedef ve değerleri ile örtüşmesi gerekmektedir. Eğer bu örtüşme gerçekleşirse birey örgüt faaliyetlerine yüksek katılım gösterebilir ve örgüte sadakatle bağlanabilir (Nartgün, 2006). Zira, “Ferdî mensup olduğu gruba ve bu grubu ilgilendiren her şeye bağlayan bağlar vardır; kurulu düzenlere bir mana ve bir hayat veren, fertleri bu düzenlerin uygulanmasına teşvik eden ve fertlerin saygı gösterdiği ve bağlandığı, her türlü içtimai duygular, ortak gayeler, gelenekler vardır.” (Durkheim, 1949: 51) Bütün bu bağlar değerler tarafından şekillenir dolayısıyla bireylerin özellikle mensubu oldukları örgüte bağlılıklarının oluşmasına yönelik yöneticilerin (F=2) düşünce ifade edildiği görülmektedir.

Katılımcıların buraya kadar verilen değerlendirmeleri en az 2 frekansa kadar alınmış buradan sonraki 1 frekanslı düşünceler **Farkındalık, Kalıcılık, Yardımlaşma** ve **Otokontrol** olarak kodlanan düşünceleri de aşağıda sıralanmıştır:

G3/GL/YK23: “*Farkındalık oluşur...*”

Farkındalıktan kasıt insanların yaptığı işi ne için yaptığını öğrencilerin neden okula geldiklerini anlamlandırma ve ne için ne yaptıklarını anlamlandırma olarak kullanılan bir kavram olarak düşünülürse bunu anlamlandırma değerler olmadan olmaz bu nedenle bu yarar değerlerle yönetime mal edilebilir.

G20/AL/YK30: “*Yaptığınız iş sağlıklı ve kalıcı olacaktır.*”

Normlar, beklenen ve istenilen davranış kurallarıdır. Sosyal hayattaki değişmelere paralel olarak değişirler, sosyal geçerliliğini kaybeden değerler ve normlar toplum hayatından çıkar ve yenileri girer. Fert, değerleri ve normları toplumda hazır bulur, bu ise sosyal düzenin devamını sağlar (İşçi, 1984: 95; Çavdarıcı, 2002: 17). Nicolai Hartman’a göre, “Değerlerden sıyrılmış, kutsallığını yitirmiş bir dünyada yaşamaya kimse katlanamaz.” Değerler hızla değişen bir dünyada istikrarı sağlar. Genelde istikrar tuttuğumuz değerlerden gelir (Hall, 1998: 1-5; Akt. Özgener, 2000). Bu istikrar hem toplumlar hem de toplumları oluşturan aileden eğitim kurumlarına varıncaya kadar bütün örgütler için aynıdır.

G25/AL/YK7: “*Öğrencilerde yardım yapma isteği artıyor.*”

Değerler dayanışma araçları olarak da işlevde bulunurlar. Ortak değerler, sosyal dayanışmayı yaratan ve sürekli kılan en önemli etkenlerden biridir. Eğitim kurumlarında çeşitli faaliyetlerle değerlere vurgu yapılması özellikle bu kurumlara has olarak, hitap ettiği kesimde yani öğrencilerde mensubu olduğu topluma yardım yapma isteği doğurduğu düşünülebilir.

G25/AL/YK7: “*Öğrencilerde otokontrol sağlanıyor.*”

Bireyin kendisini, toplumun ise bireyi, kontrol etmesini sağlayan unsurların başında değerler gelmektedir (Yazıcı, 2011). Çünkü değerler sosyal kontrol ve baskının araçlarıdır. Kişileri doğru şeyleri yapmaya yönlendirir. Ayrıca onaylanmayan davranışları engelleme işlevi görür ve yasaklanmış davranışların neler olduğuna işaret

eder (Silah, 1998: 154- 165; Akt. Aydın, 2010). Bu nedenle eğitim kurumlarında bulunan öğrencilerin kurallara uymaları ve disiplinsizlik vakalarının azalması için öğrencilerin kendilerini sınırlayacak bazı değerlere sahip olması gerekiyor. Çünkü okulun öğrenci mevcudu ne kadar az olursa olsun her öğrencinin başında bir görevlinin bulunması imkansız addedilebilir.

Değerlerle yönetim yaklaşımının yararları ile ilgili katılımcıların algılarının görev yapılan okul türü ve yöneticilik kıdemi değişkenleri bakımından herhangi anlamlı bir bağ bulunamamıştır.

#### **4.4. Yönetimde Ön Plana Çıkarılan Değerlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar**

Araştırma tamamen katılımcıların algıları üzerine kurgulandığından değerlerle ilgili sınıflandırma (Tablo 7) görüşmecilerin algıları ile oluşturulmuştur. Bu sınıflandırma literatürdeki sınıflandırmanın katılımcı diliyle ifadesidir. Bu sebeple “Bireysel” değerler, “İnsani” değerler olarak, “Toplumsal” değerler “Kültürel” değerler olarak ele alınmıştır. Bu sınıflandırmalarla ilgili alanyazında herhangi bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir. Bunun sebebi değerlerin kesin çizgilerle bir birinden ayıramamasındandır. Örneğin “Dürüstlük” kişiyle ilgili olunca bireysel veya insani bir değer olur, yönetici veya çalışan açısından ele alındığında örgütsel bir değer olur, sosyal hayatta cemiyetle ilgili konularda toplumsal bir değer olur veya tarihle ve dinle bağlantılandığında milli ve manevi bir değer olur. Bu ve buna benzer birçok örnekten anlaşılacağı gibi, değerler kendisini anlamlandıranlar tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulur bu anlamlandırmalar ortak bir dille yapılmadığından sınıflandırmalarda farklılıklar gösterir.

Eğitim, gelecek kuşaklara değer aktarımının yapıldığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde öğretmenlerin ve yöneticilerin sahip oldukları değerler öğrencileri etkileyecektir (Sarı, 2005). Yöneticilerin sahip oldukları değerlerin bulundukları konum gereği okullarının genel işleyişine büyük bir etkide bulunacağının düşünülmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticilerin değerlerle yönetim ile ilgi algılarının anlaşılabilmesi açısından katkısı olacağı düşünüldüğünden yöneticilerin okul yönetiminde ön plana çıkardıkları değerlerin neler olduğuna yönelik kendilerine ucu açık bir soru yöneltilmiş bu soruya verdikleri cevaplar (Tablo 7) değişkenleriyle birlikte ele alınmıştır.

**Tablo 7.** Yönetimde Ön plana Çıkarılan Değerler

| Kod                 | F        | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                    |
|---------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Değerler</b>     |          |                                                                                                                                                  |
| <b>Tüm değerler</b> | <b>9</b> | (G1/GL/6 - G4/GL/13 - G11/GL/25 - G22/AL/22 - G27/MTL/12<br>G28/MTL/32 - G38/FL/6 - G39/SBL/2 - G44/GSL/20)                                      |
| <b>İnsani</b>       | <b>8</b> | (G1/GL/6 - G3/GL/23 - G4/GL/13 - G8/GL/13 - G13/AL/33<br>G16/AL/22 - G19/AL/12 - G40/SBL/3)                                                      |
| Sevgi               | 12       | (G6/GL/20 - G7/GL/36 - G10/GL/21 - G12/GL/18 - G15/AL/20<br>G24/AL/22 - G27/MTL/12 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20<br>G33/MTL/12 G36/FL/12 - G40/SBL/3) |
| Saygı               | 12       | (G6/GL/20 - G7/GL/36 - G10/GL/21 - G15/AL/20 - G23/AL/27<br>G24/AL/22 - G27/MTL/12 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20<br>G33/MTL/12 G36/FL/12 - G40/SBL/3) |
| Dürüstlük           | 11       | (G15/AL/20 - G17/AL/3 - G18/AL/24 - G19/AL/12 - G20/AL/30<br>G22/AL/22 - G25/AL/7 - G26/AL/29 - G29/MTL/8<br>G32/MTL/32 - G42/İHL/29)            |
| Doğruluk            | 7        | (G14/AL/9 - G17/AL/3 - G18/AL/24 - G20/AL/30 - G22/AL/22<br>G29/MTL/8 - G42/İHL/29)                                                              |
| Ahlak               | 5        | (G8/GL/13 - G9/GL/21 - G10/GL/21- G20/AL/30- G32/MTL/32)                                                                                         |
| Hoşgörü             | 4        | (G6/GL/20 - G14/AL/9 - G29/MTL/8 - G40/SBL/3)                                                                                                    |
| Yardımlaşma         | 2        | (G6/GL/20 - G33/MTL/12)                                                                                                                          |
| Güvenirlilik        | 1        | (G24/AL/22)                                                                                                                                      |
| <b>Kültürel</b>     | <b>6</b> | (G3/GL/23 - G26/AL/29 - G34/MTL/33 - G35/FL/24 - G37/FL/4<br>G39/SBL/2)                                                                          |
| Manevi değerler     | 8        | (G3/GL/23 - G5/GL/30 - G7/GL/36 - G9/GL/21 - G15/AL/20<br>G17/AL/3 - G18/AL/24 - G28/MTL/32)                                                     |
| Milli değerler      | 7        | (G12/GL/18 - G15/AL/20 - G17/AL/3 - G23/AL/27 - G27/MTL/12<br>G32/MTL/32 - G42/İHL/29)                                                           |
| <b>Örgütsel</b>     |          |                                                                                                                                                  |
| Biz ruhu            | 7        | (G5/GL/30 - G14/AL/9 - G16/AL/22 - G21/AL/6 - G33/MTL/12<br>G39/SBL/2 - G41/İHL/27)                                                              |
| Sorumluluk          | 7        | (G9/GL/21 - G10/GL/21 - G14/AL/9 - G25/AL/7 - G32/MTL/32<br>G36/FL/12)                                                                           |
| İletişim            | 6        | (G12/GL/18 - G15/AL/20 - G16/AL/22 - G29/MTL/8 - G41/İHL/27<br>G43/GSL/3)                                                                        |
| Adalet              | 4        | (G8/GL/13 - G14/AL/9 - G19/AL/12 - G29/MTL/8)                                                                                                    |
| Çalışkanlık         | 3        | (G8/GL/13 - G14/AL/9 - G15/AL/20)                                                                                                                |
| Bağlılık            | 3        | (G14/AL/9 - G18/AL/24 - G21/AL/6)                                                                                                                |
| Eşitlik             | 3        | (G19/AL/12 - G23/AL/27 - G29/MTL/8)                                                                                                              |
| İlkelilik           | 2        | (G2/GL/26 - G20/AL/30)                                                                                                                           |

|              |   |                        |
|--------------|---|------------------------|
| Disiplin     | 2 | (G17/AL/3 - G18/AL/24) |
| Tutarlılık   | 1 | (G2/GL/26)             |
| Tarafsızlık  | 1 | (G2/GL/26)             |
| Kararlılık   | 1 | (G2/GL/26)             |
| Şeffaflık    | 1 | (G18/AL/24)            |
| Üretkenlik   | 1 | (G21/AL/6)             |
| Girişimcilik | 1 | (G31/MTL/30)           |
| Bilimsellik  | 1 | (G31/MTL/30)           |
| Sahiplenme   | 1 | (G33/MTL/12)           |

---

Sanchez (1998:1), değerlerin daima etkili bir şekilde tanımlanmış olamayacağını, ölçülemeyeceğini hatta gözlenemeyeceğini; ama buna karşın analiz edilebileceklerini, incelenebileceklerini ve onlar üzerinde düşünülebileceğini ifade etmiştir (Akt. Yazıcı, 2011). Aynı zamanda Stein (1985) değerleri kendini tanımlama olarak tarif etmektedir (Akt. Sarı, 2005). “Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır. Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir” (Erdem, 2003). Bu nedenle yönetimde ön plana çıkarılan değerler ifade edilirken bir bakıma yöneticiler yönetim yaklaşımlarını sergilemiş olurlar. Değerlerle yönetim bir takım değerlerin yönetimde etkin olması olarak özetlendiğinde bu değerlerin neler olduğuna dair yönetici algıları aşağıda sıralanmıştır.

### **Tüm değerler**

G1/GL/6YK: *“Bizi biz yapan değerlerin bütünüdür bu nedenle herhangi birinin bir adım ileride bir adım geride olması doğru değildir.”*

G28/MTL/YK32: *“Değerler derken bunları bir bütün olarak ele almak lazım... Bir ağaç meyvesi, yaprakları, çiçekleri, dalı, gövdesi ve kökleri ile bir bütündür, birisi eksikse o ağaç, ağaç olma özelliğini yitirir...”*

G38/FL/YK6: *“Milli ve manevi değerlerimiz, tarihsel değerlerimiz. Milletimizi ve devletimizi sembolize eden bütün figürler yekdiğerinden ayıramaz hepsi önemlidir.”*

Yukarıdaki ifadelerle yöneticiler (F=8) yönetimde tüm değerlerin önemli olduğunu bu nedenle bazılarının ön plana çıkarılmasının yanlış olduğunu hepsinin

önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu nedenle bu konuda yapılmış diğer nicel araştırmalardan “Yılmaz (2006), Baloğlu ve Balgalmış (2005) ve Aydın (2002)” farklı bir bulgu ortaya çıkmıştır. Bu bulguya ulaşılmasının temel etkenin araştırma yaklaşımı farklılığı olduğu düşünülebilir.

**İnsani Değerler:** “Değer yani bir şeyin değeri, kendisi ile aynı cinsten olan şeyler arasındaki özel yeridir. Buna bağlı olarak bir şeyin değerliliği, kendisiyle aynı cinsten olan şeyler arasındaki yerinden dolayı, insanla olan özel ilgisi, insan için taşıdığı özel anlam”dır (Kuçuradi, 1998; Akt. Aşıcı, 2009). Bu anlamlandırma insandan insana değişeceğinden hangi değerlerin yönetimde ön plana çıkması gerektiğine dair farklı görüşlerin olması gayet normaldir. Yöneticilerin önemli bir kısmı insana ve insani değerlere vurgu yapmışlardır. Bunlar insani değer kategorisi adı altında direk sevgi, saygı olarak vurgulanan bazı değerlerle aşağıda sıralanmıştır.

G4/GL/YK13: *“Yönetimde çok farklı faktörler var. İnsani faktörleri göz önünde bulundurarak...”*

G8/GL/YK13: *“İnsani değerler,...”*

G16/AL/YK22: *“Her aşamada toplum tarafından kabul edilmiş insani değeri ön planda tutmak gerekir.”*

G7/GL/YK36: *“Özellikle sevgi çok önemli insanları sevecek her şeyiyle sevecek sevmediği yönü de eksiklik kabul edecek onu tamamlayacak.”*

G6/GL/YK20: *“Sevgi, saygı, hoşgörü, karşılıklı anlayış ve yardımlaşma bütün bunları yaparken aradaki mesafeyi korumak gerekir fakat asık suratlı değil güler yüzlü olmak gerekir.”*

G29/MTL/YK8: *“Sevgi, saygı, adalet, eşitlik, dürüstlük, doğruluk, anlayış, hoşgörü ve tolerans.”*

Değer keşfetme ve değeri yaşama hayvanlarda olmaz, değerler aslında doğrudan insanlarla alakalıdır ve insanidir. Bütün değerlerin insani olarak ele alınması mümkün gözükmemektedir fakat burada insan tür olarak değil birey olarak ele alınması gereken bir kavram olarak algılanmalıdır.

**Kültürel Değerler:** Diğer bir kategoriye oluşturan kültürel değerler ve bu

kategori altında ifade sıklığına göre irdelediğimiz manevi ve milli değerlerle ilgili ifadeler şöyle sıralanabilir;

G34/MTL/YK33 : *“Türk toplumuna mahsus bazı değerlerimiz var. Bu değerlerin hepsinin ön plana çıkması lazım...”*

G37/FL/YK4: *“Bizi biz yapan her türlü ortak milli ve manevi değerlerimiz önemlidir.”*

G7/GL/YK36: *“İnançlar vardır özellikle manevi değerler önemlidir.”*

G15/AL/YK20: *“Özellikle gençliğin sağlam bir inanca sahip olması gerektiğini düşünüyorum.”*

G28/MTL/YK32: *“Toplum olarak en büyük eksikliğimiz her şeyin karşılığında madde olarak ne elimize geçecek ona bakıyoruz, yani manevi değerlere biraz daha az dikkat ediyoruz...”*

G32/MTL/YK32: *“...vatana bağlılık, milletini sevmek,...”*

G42/İHL/YK29: *“...insanı memlekete millete faydalı kılacak her değer önemlidir.”*

G12/GL/YK18: *“Milli değerlerimiz,...”*”Herhangi yüksek manevî bir değere dayanmayan maddî değerler er-geç yıkılmak zorundadırlar. İnsan hayatı uzun zaman sadece maddî değerler tarafından yönetilemez; insanın er-geç hayatına, eylemlerine bir anlam vermesi gerekir; çünkü maddi değerler alanı, insanların birbirleri ile çatıştığı, çarpıştığı, didiştığı bir alandır." (Mengüşoğlu, 1983: 206; Akt. Korlaelçi, 2005). Dolayısıyla eğitim kurumları da dahil bütün örgütlerin bu tür çatışmalarla yüz yüze kalmaması için değerlere özellikle de manevi değerlere ihtiyaç duyduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır.

Eğitim yönetimi açısından son dönemdeki değişimlerin milli ve manevi duygulara vurgu yapılmasında etken olduğu düşünüldüğü daha önce ifade edilmiştir. Bu nedenle bu bulgularda yönetimde önemli görülen değerler açısından yine bu konuda yapılmış diğer araştırma “Yılmaz (2006), Baloğlu ve Balgalmış (2005) ve Aydın (2002)” sonuçlarından farklılık göstermektedir.

**Örgütsel Değerler:** Araştırma yönetim açısından hangi değerlerin ön planda

olduğunu ve yöneticilerin örgütsel olarak nitelendirilebilecek hangi değerlere önem verdiklerini ortaya çıkarmak açısından inşa edildiğinden, yöneticilerin bu konudaki görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Bunlardan temsil kabiliyeti olan ifadeler aşağıdaki sıralanmıştır.

G14/AL/YK9: “...biz felsefesi ile yönetim modeli.”

G39/SBL/YK2: “Yönetişim süreci.”

G41/İHL/YK27: “Yönetimde her zaman biz dedim hiçbir zaman ben demedim...”

Örgütsel açıdan değerlerin tek tek ne anlama geldiği bu araştırmanın konusunu teşkil etmediğinden sadece üzerinde durulan değerlerin neler olduğuna dair bazı bulgular irdelenecektir. Aynı zamanda bunların değerlerle yönetim ile olan bağı kurulmaya çalışılacaktır. Bunlardan biz ruhu, (F=7) birlikte yönetmek veya yönetim adıyla anılan ve en önemli örgütsel değer olarak yöneticilerin ifade ettikleri değeri oluşturmuştur. Biz ruhunun oluşturulmasını sağlamanın yolu örgüt değerleriyle çalışanların değerlerini ortak bir noktada birleştirmekten geçmektedir.

G16/AL/YK22: “Etkili iletişim.”

G29/MTL/YK8: “Odamın kapısının sürekli herkese açık olması...”

G41/İHL/YK27: “Herkese değer veririm, kapımı hiçbir zaman kapatmam...”

Örgütsel değerler açısından iletişimin önemli bir değer olarak görülmesi bu araştırmada elde edilen ve diğer araştırmalarda “Yılmaz (2006), Baloğlu ve Balgalmış (2005) ve Aydın (2002)” ulaşılmayan bir bulgudur.

G8/GL/YK13: “Adalet, insanların imanı onların eylemleridir, devletin imanı adaletidir.”

G14/AL/YK9 : “... adalet, hoşgörü, doğruluk, çalışkanlık, işe olan bağlılık, işi sevmek, gayret ve biz felsefesi ile yönetim modeli.”

Psikoloji ve eğitim alanında yapılan araştırmalarda, insanların genel olarak önemli gördükleri değerleri çalışma ortamlarına yansıttıkları bulunmuştur (İmamoğlu & Aygün, 1999). Örneğin, Sağnak (2005), ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin değerleri üzerine yaptığı araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel ve kişisel

değerleri arasında yüksek uyum bulmuştur. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin sahip oldukları değerler, sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulması ve okulun etkili kılınmasında oldukça önemli bir rol üstlendikleri gibi (Altun, 2003; Akt. Baloğlu & Balgalmış, 2005), bu yöneticilerin kendi kişisel değerlerini görev yaptıkları kurumlarda da ön plana çıkaracakları açıktır; çünkü değerler insanların davranışlarında en etkili yapılardan birisidir (İmamoğlu & Aygün, 1999).

Katılımcıların ön plana çıkardıklarını söyledikleri örgütsel değerler genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda, sorumluluk (F=6), kararlılık (F=6) ve adalet (F=4) değerlerinin üzerinde vurgu yapılan değerler olduğu söylenebilir.

Değişkenler açısından yönetimde ön plana çıkarılan değerlerle okul türü ve yöneticilikteki kıdem arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir.

Baloğlu ve Balgalmış'ın (2005), araştırmalarının sonuçlarına göre okul müdürlerinin en çok ulusal güvenlik, dürüstlük ve sözünde durma değerlerini önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Yılmaz (2006), araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri bireysel değerlerin, “adalet, dürüstlük, insana saygı, çalışkanlık ve sorumluluk” ve yine ilköğretim okulu yöneticilerinin ilk beş sırada gördükleri örgütsel değerler sırası ile “insana saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik ve tarafsızlık” değerleri elde edilen sonuçlardandır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve görev yapılan bölgeye göre fark bulunmamıştır. Aynı zamanda Demirtaş (2010) nitel araştırmasında, ilköğretim ve lise yöneticilerinin uyulması gerektiğini düşündükleri etik kodların yani değerlerin ön plana çıkanlarının adalet, dürüstlük, eşitlik, saygı, tutarlılık, hoşgörü, insana değer verme ve sorumluluk olduğu, sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu araştırmaların sonuçlarıyla bu çalışmada elde edilen bulgular arasında en fazla önem verilen değerler açısından saygı (F=12), dürüstlük (F=11), sorumluluk (F=6) ve adalet (F=4) arasında benzerlikler olduğu söylenebilir. Değişkenler açısından fark bulunmamasıyla, araştırma sonuçlarının birbirini desteklediği kanaatine varılabilir.

#### **4.5. Değerlerle Yönetim ile İlgili Sorumluluklara Dair Algılar ve Yorumlar**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt kolu olarak, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Kaya, 1993: 43; Akt. Aydın, 2006:

81). Terim olarak sorumluluk kişinin kendi davranışlarını veya yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Sorumluluk yöneticiyi kendisinden yapılması istenin dışındaki isteklerine mağlup olmaktan koruyan etik ilkelerin meydana getirdiği bir kavram olarak karşımıza çıkar ve yapılması istenen, işe ilişkin etkinlikleri başarma yükümlülüğünü ifade eder. Sorumluluk maddi ve manevi olmak üzere iki türdür. Maddi sorumluluk resmi ve hukuksal, manevi sorumluluk ise, kişisel ve ahlaki bir özellik taşır. Bu özelliklerinden ve dayanaklarından dolayı birincinin kaynağı hiyerarşi, ikincisinin ise değerlerdir (Demirtaş, 2004: 42-43). Yöneticilerin maddi sorumluluklarının neler olduğuna dair çeşitli kanun, yönetmelik ve genelgeler bir çok hüküm oluşturmuş ve standart tayin etmiştir, fakat; yapısı nedeniyle, manevi sorumluluğun ne olduğuna dair bir çerçeve çizilememiştir.

Bu manada çalışmanın bu kısmında maddi sorumluluklardan ziyade değerlerle yönetimle ilgili algılarla doğrudan ilişkisi olduğu düşünülen bu manevi sorumluluklara dair yöneticilerin düşüncelerinin neler olduğuna yönelik 3 ayrı soru yöneltilerek bu hususta kendilerine ve makamlarına ne gibi sorumluluklar attettikleri bulunmaya çalışılmıştır (Şekil 7).



davranışlarının ne gibi etkileri vardır, soruları sorulmuştur bunlar iç güvenirliliği sağlamak ve birbirleri ile olan bağlarından dolayı bütünsel bir şekilde resmetmek amacıyla bir bölümde ele alınmıştır. Üç kısımda ele alınan, önce kültür aktarmadaki (Tablo 8) sonra değer sistemi oluşturmadaki (Tablo 9) ve en son davranışlarıyla (Tablo 10) ilgili olduğuna inandıkları yönetici sorumlulukları irdelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 8.** Yöneticilerin Kültür Aktarmadaki Sorumlulukları

| Kod                       | F         | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                         |
|---------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kültür Aktarma</b>     |           |                                                                                                                       |
| <b>Faaliyet düzenleme</b> | <b>10</b> | (G3/GL/23 - G9/GL/21 - G11/GL/25 - G17/AL/3 - G20/AL/30<br>G24/AL/22 - G34/MTL/33 - G37/FL/4 - G39/SBL/2 - G43/GSL/3) |
| Seminerler                | 3         | (G6/GL/20 - G13/AL/33 - G22/AL/22)                                                                                    |
| Konferanslar              | 3         | (G13/AL/33 - G22/AL/22 - G42/İHL/29)                                                                                  |
| Geziler                   | 2         | (G5/GL/30 - G22/AL/22)                                                                                                |
| Merasimler                | 2         | (G17/AL/3 - G32/MTL/32)                                                                                               |
| Sosyal etkinlik           | 1         | (G22/AL/22)                                                                                                           |
| <b>Liderlik</b>           | <b>5</b>  | (G2/GL/26 - G8/GL/13 - G14/AL/9 - G24/AL/22 - G44/GSL/20)                                                             |
| <b>Kültürel birikim</b>   | <b>5</b>  | (G16/AL/22 - G19/AL/12 - G31/MTL/30 - G35/FL/24 - G36/FL/12)                                                          |
| <b>Kültürel aktarım</b>   | <b>3</b>  | (G10/GL/21 - G23/AL/27 - G34/MTL/33)                                                                                  |
| Yüksek                    | 10        | (G1/GL/6 - G4/GL/13 - G12/GL/18 - G18/AL/24 - G21/AL/6<br>G22/AL/22 - G35/FL/24 - G36/FL/12 - G38/FL/6 - G42/İHL/29)  |
| Düşük                     | 7         | (G3/GL/23 - G6/GL/20 - G7/GL/36 - G25/AL/7- G27/MTL/12<br>G40/SBL/3 - G41/İHL/27)                                     |
| <b>İnformal ilişki</b>    | <b>2</b>  | (G8/GL/13 - G13/AL/33)                                                                                                |
| <b>Denetim</b>            | <b>1</b>  | (G26/AL/29)                                                                                                           |
| <b>Yaşayarak</b>          |           |                                                                                                                       |
| Örnek olma                | 9         | (G12/GL/18 - G15/AL/20 - G17/AL/3 - G27/MTL/12 - G28/MTL/32<br>G29/MTL/8 - G30/MTL/20 - G33/MTL/12 - G35/FL/24)       |
| Tutarlılık                | 3         | (G9/GL/21 - G12/GL/18 - G14/AL/9)                                                                                     |

En geniş anlamda kültür, insanların oluşturduklarının tümüdür (Kongar, 1982: 16; Akt. Aydın, 2010: 12). Kültür çok karmaşık bir kavram olmakla birlikte toplumun paylaşılmış inançları, değerleri, beklentileri, gelenekleri ve göreneklerinin bir araya gelerek toplum üyelerinin davranışlarına yansımaları şeklinde tanımlanabilmektedir (Ataklı, 1999; Akt. Yılmaz, 2006: 24). Öte yandan her birey, bir kültür içinde doğar, kültürece çevrelenir. İnsanlar, içinde yaşadıkları çevrenin özelliklerine göre kültürlenir,

kültürün gerektirdiği gibi davranarak kültürün biçimlendirdiği kişi olurlar. Bu doğrultuda kültürün önemli bir özelliği hem öğrenilir hem öğretilir olmasıdır. Toplumsallaşma süreci bireyin, toplumun kültürüne özümsemesini sağlar. Bu toplumsallaşma sürecinde, genç kuşaklara kültür aktarmada önemli bir kurum, okul; bu işlevi yerine getirmede en önemli özneler ise okul yöneticileri ve öğretmenlerdir (Fichter, 2002; Sargut, 2001; Açıkgöz, 1994; Akt. Fırat, 2007: 9). Bu bakımdan okul yöneticisi ve öğretmenlerin değer sistemlerinin ve görev yaptıkları okul kültürünün bilinmesi büyük yararlar sağlayacaktır. Ayrıca okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmeyi ve beslemeyi sağlamak, eğitim yöneticisinin temel sorumluluklarından biridir.

Değer insan davranışına yön veren belirlenmiş veya zihinsel bir tutum olarak insanda oluşan kural veya ilkeler bütünlüğüdür. Değerlerin bir bütün olarak algılanması da bir değerler dizgesini oluşturmaktadır. Bu dizgeden meydana gelen herhangi bir birliktelik ortamındaki davranışların, bir bütün olarak ele alınmaları durumunda o ortama mal ettiği "değerler" bütünlüğüne "kültür" denir (Açıkgöç, 2005). Kültür yaşayan, gelişen, öğrenilen, nesillerce aktarılan, semboller, maddi ve manevi değerler ve anlamlar bütünüdür (Mutlu, 2008: 8). Eğitim geçmiş kuşakların birikimlerini kısa sürede ve düzenli biçimde insana kazandırmak için gereksinim duyulan bir etkinliktir (Başaran, 1994: 35; Akt. Aydın, 2006: 6). Özetle eğitim bir kültür aktarma işidir denilebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin bu yönde sorumluluklarının ne olduğunu anlamak demek onların yönetimde ne gibi sorumluluklarının olduğuna dair algılarını anlamak demektir denilebilir.

**Faaliyet düzenleme:** Düşünceleri alınan yöneticiler kültürel aktarım ile ilgili en fazla (F=21) sorumluluklarının faaliyet düzenlemek olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan bazıları sadece faaliyet düzenlemek (F=10) derken bazıları bu faaliyetleri sınıflandırmıştır bunlar; Seminer (F=3), Konferans (F=3), Geziler (F=2), Merasimler (F=2) ve Sosyal Etkinlikler (F=1) adlarıyla kodlanmıştır. Bu yöndeki düşünceler şöyle sıralanabilir:

G11/GL/YK25: *“Çeşitli aktiviteler ve faaliyetler düzenleyerek yöresel veya milli kültür unsurlarının aktarılması gerekiyor...”*

G13/AL/YK33: *“Kültürümüzü aktarırken herkesin bütün güzel taraflarından yararlanarak seminerler konferanslar çeşitli faaliyetlerin düzenlenmesi bizim*

*sorumluluğumuzdur.”*

G22/AL/YK22: *“Öğrencilerimize sosyal etkinlikler, seminerler, konferanslar ve tarihi yerlere geziler düzenlenmesini sağlamalıdır.”*

G17/AL/YK3: *“Yöneticilerin aktarılmak istenen kültürel simgeleri barındıran milli bayramların planlanması ve programlanması sorumluluğu vardır.”*

Bir toplumun değer sisteminin ve kültürünün devam etmesi üç temel fonksiyonu gerektirir: (a) Yeni üyelerin toplum kültürüne önceden hazırlanması, (b) temel toplumsal değerlerin yeni üyelere aktarılması, (c) var olan toplumsal sistemin devamının sağlanması ve desteklenmesi (Wiener, 1988: 541; Akt. Sağnak, 2005). Fakat yukarıda görüşleri sunulan yöneticilerin (G37 ve G39 hariç) en önemli sorumlulukları olan kültür aktarım işini sanki eğitim faaliyetlerinin dışında ekstra bir çalışma olarak algılamaları ilginçtir zira eğitim faaliyetlerinin hepsi yukarıdaki tanımdan yola çıkılırsa bir kültür aktarım işi olarak görülürse bu faaliyetlerin tümü yöneticinin sorumluluğu altına girer.

**Liderlik:** Görüşmeciler kültürel aktarımda sorumluluklarının liderlik yapmak (F=5) olduğuna dair bir takım fikirler ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

G8/GL/YK13: *“Okullar hem formal hem informal kuruluşlardır... Okul müdürü eğer ciddi bir şekilde liderlik yaparsa öğrenci ve öğretmenini etkiler kültür aktarma hususunda, toplum inşa eden bir mühendis konumuna da gelebilir bu okul müdürünün liderlik vasfına bağlıdır.”*

G14/AL/YK9: *“Kültürü aktarmada öncelikle yöneticinin lider konumunda olması gerekiyor;...”*

G44/GSL/YK20: *“Kültürel hassasiyetlere dikkat çekmeli, liderlik yaparak yönlendirme yapmalıdır...”*

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Liderin davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkileyerek kültür oluşturmalarına katkıda bulunur. Bunun için özellikle yöneticilerin bazı vasıflara sahip olması gerekir ki çalışmamızın ilerleyen bölümünde bu vasıflarda konu edilmiştir.

**Kültürel birikim:** Kültürel açıdan yetersiz yöneticinin kültür aktarımında ne

kadar etkili olacağı veya nasıl bir şekilde bu konudaki sorumluluğunu yerine getireceği de ayrı bir tartışma ve çalışma konusudur. Bu nedenle katılımcıların (F=5) az da olsa bir kısmının içtenlikle kendi kültürel birikimlerinin her şeyden önce artırılmasının gerektiğine dair görüşleri dikkat çekicidir.

G16/AL/YK22: *“Birikimimiz yeterli olmadığından biz bu kültürel değerlerimizi çocuklarımıza aktaramıyoruz. Eksiklerimizi bir şekilde kabul ederek bu açığı kapatmamız lazım. Yöneticilerin kültürel açıdan iyi şekilde donanması gerekiyor. İlk sorumluluk bir şekilde kültürel eksikliğin giderilmesi, kültürü aktarmak sonra gelmektedir.”*

G35/FL/YK24: *“Bir kurumun vitrini yöneticilerdir, dışarıdan içeriye girdikten sonra içeride de bunu bulursanız çekim alanı oluşur. Kurumlarda yöneticiler mihenk taşlarıdır, yöneticilerin hayata bakış açısı, tavrı tarzı, konuşması, giyim kuşama, üslubu, kendi alanı ile ilgili birikimi ve kültürel birikimi son derece önemlidir.”*

**Kültürel aktarım:** Görüşleri alınan yöneticiler kültürel aktarımı kendi sorumluluklarında (F=3) görürken bir kısmı bundaki sorumluluğun yüksekliğine (F=10) vurgu yaparken, azımsanmayacak bir kısmında (F=7) sorumlulukların düşüklüğüne vurgu yaparak, daha önceki eğitim kurumlarına, öğretmenlere, aileye hatta çevreye atfettiği de görülmüştür.

G10/GL/YK21: *“Sadece belirli kültür öğelerine değil, günün ihtiyaçlarını karşılayacak kültürel öğelere önem vererek, kültürü yenilikçi bir şekilde öğrencilere vermek gerekir.”*

G34/MTL/YK33: *“Madem burada idareci isek Türk milletinin değerlerini genç dimağlara aktarılması gerekiyor.”*

### **Kültürel aktarım yüksek**

G18/AL/YK24: *“...Yani temel görevimiz kültür aktarmaktır bunun için yapılması gereken ne varsa bizim sorumluluğumuzdur.”*

G22/AL/YK22: *“Öğrencilerimizi kendi örf ve adet, milli ve manevi duyguları aktarmakta birinci derece sorumluluğumuz vardır.”*

G35/FL/YK24: *“En büyük sorumluluk yöneticilerindir.”*

Milletlerin yaşayış ve düşüncesine ait bütün değerlerini tarihi süreç içerisinde

nesilden nesile aktararak ve geliştirerek sürdürdüğü çalışmaların en büyüğü eğitim çalışmalarıdır (Ülken, 1967: 11; Akt. Özkan, 2008). Bunun için eğitim ve kültür aktarımının birbirinden ayrılmayacak derecede birbirine bağlı et ile tırnak gibi olduğu söylenebilir.

**Kültürel aktarım düşük:** Yöneticiler, dikkat çekici bir şekilde eğitim kurumlarının kültür aktarma fonksiyonlarının düşüklüğüne işaret ederek, bunun sonucunda sorumluluklarının zafiyete uğradığına değinmişlerdir. Bunlar:

G7/GL/YK36: *“Lise öğrencilerine kültür aktarımı çok az miktarda oluyor. Asıl aktarma ilköğretimde ve ailede oluyor. Lise yönetimi açısından toplumun yapısına uygun gelenek görenekleri esas alan değerlerin aktarımı çok az oluyor. Eskiden oluyordu, eskiden teknoloji yoktu öğrenci dünyadan bi haber olduklarından lisede etkili olabiliyorduk. Şimdi ise buraya geldiğinde aldığını almış oluyor.”*

Toplum, maddî ve manevî kültürü ile bir bütündür. Yöneticilerin genelde eğitim kurumlarının özelde kendilerinin kültür oluşturmada ve aktarmada ilginç bir şekilde %’li ifadelerle etkisiz kaldıklarını söylemelerine sebep yeni bilişim teknolojileri ve onun getirmiş olduğu popüler kültürdür denilebilir. Yöneticilerin özellikle bu durumu göz önünde bulundurup bunun için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

**İnformel ilişki:** Katılımcıların (F=2) kültür aktarmada kendilerine düşen sorumluluğu, resmi iletişimin yanında daha samimi bir iletişim kurmak olduğuna dair fikir beyan etmişlerdir.

G13/AL/YK33: *“Formal ilişkilerle her şey olmuyor biraz da informal ilişkiler kurulması, yani resmi ilişkiler yanında insani ilişkilerin kurulması gerekir. Yöneticilerin öğrenciler ve öğretmenler tarafından öncelikle benimsenmesi gerekir ki sonra da kendi değerlerini aktarabilsin.”*

**Denetim:** Kalımcılar arasında bir yönetici bu konudaki sorumluluklarını yapılan iş ve işlemleri denetlemek olarak algılamıştır.

G26/AL/YK29: *“Kültür aktarmada topyekûn bir sorumluluk var yöneticinin sorumluluğu özellikle bunun kontrolünü sağlamaktır.”*

**Yaşayarak:** Katılımcıların önemli bir kısmı (F=12) kültürü yaşayarak aktarmayı sorumlulukları olarak görmüşlerdir. Bunlarda kendi aralarında örnek olmaya (F=9) ve

davranışlardaki tutarlılığa (F=3) yani istenen ve yapılan arasındaki farkın azlığına ayrıca vurgu yapmışlardır. Bu başlık altında ayrıca yönetici davranışlarının öğrencilerin değer sistemleri üzerinde ne gibi etkileri olduğuna dair soruya verilen cevaplarla birlikte bu konu irdelenecektir. Bununla ilgili yönetici düşünceleri aşağıda sıralanmıştır:

G15/AL/YK20: *“Öğrencilere bir şeyler anlatılır, bir lisanı hal var lisanı kal var. Kültür açısından kültürü bizzat kendimiz özümsemeliyiz ki, yaşamalıyız ki bunu aktarabilelim ve daha sonraki nesillere intikal etsin. Biz çok şeyi yaşamamızla anlatıyoruz.”*

G27/MTL/YK12: *“Ahilik kültürünü yani usta çırak ilişkisini vermemiz gerekiyor.”*

### **Tutarlılık**

G29/MTL/YK8: *“Bize düşün görev çok fazla, kültürü anlatmaktan ziyade bunu yaşamak lazım... Şimdi saygıda problem varsa, sizin saygısızlığınızı sorgulamak ve yargılamak durumunda değilim, ben kendim istediğimi bunu sergiliyor muyum? Yani okul idaresi kültürü önce öğretmenlerle birlikte yaşantı haline getirecek...”*

G9/GL/YK21: *“Söylediklerimizin yaptıklarımızla uyuşması gerekir. Kültür söylenen değil yaşanan şeydir.”*

G14/AL/YK9: *“Tüm okul paydaşlarının tamamı yöneticinin davranışına bakar, yönetici rol model olabiliyor mu? Bu yaşımın da böyle midir önce kendim inanacağım sonra isteyeceğim. Önce yapacak sonra aktarmaya çalışacak.”*

Her toplumun kendine ait bir kültürü ve bu toplumlarda kültürün geliştirdiği bir değerler sistemi bulunur. Bu sistem toplum ve bu toplumda yaşayan bireylerle bu değerler arasında bir hiyerarşi oluşturur (Güngör, 1998: 137; Akt. Meydan & Bahçe, 2010).

Eğitim toplum yapısını yansıtır; toplum da eğitimde ifadesini bulur. Karşılıklı gerçekleşen bu etkileşim göz önüne alındığında, eğitim ve toplum arasındaki karşılıklı ilişkiler, eğitime toplumun damgasının vurulmasına sebep olduğu gibi, toplum da eğitim yoluyla kazandırılmaya çalışılan kimliği edinir. Bu süreçte bireyin yaşadığı çevreyi oluşturan toplum ve bireyin topluma uyumunda temel rolü üstlenen eğitimden beklenen, mevcut değerleri aktarmakla birlikte, yeni değerler ortaya çıkarmak ve mevcut değerleri

zamana ve ihtiyaçlara göre yeniden tanımlamak olmalıdır (Özkan, 2008). Yöneticilere öğrencilerinin değerlerinin şekillendirilmesinde ne gibi sorumluluklarının olduğu sorulmuştur alınan cevaplar ve değişkenleri Tablo 9’da betimlenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 9.** Yöneticilerin Değer Sistemi Oluşturmadaki Sorumlulukları

| Kod                    | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                       |
|------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Değer</b>           |    |                                                                                                                                                                                     |
| Faaliyet Düzenleme     | 15 | (G3/GL/23 - G4/GL/13 - G6/GL/20 - G7/GL/36 - G8/GL/13<br>G13/AL/33 - G15/AL/20 - G19/AL/12 - G25/AL/7 - G28/MTL/32<br>G32/MTL/32 - G33/MTL/12 - G35/FL/24 - G39/SBL/2 - G41/İHL/27) |
| Model olma             | 8  | (G9/GL/21 - G10/GL/21 - G11/GL/25 - G15/AL/20 - G17/AL/3<br>G20/AL/30 - G29/MTL/8 - G38/FL/6)                                                                                       |
| Eşgüdüm                | 5  | (G23/AL/27 - G27/MTL/12 - G37/FL/4 - G40/SBL/3 - G43/GSL/3)                                                                                                                         |
| Uygun ortam            | 4  | (G4/GL/13 - G13/AL/33 - G26/AL/29 - G44/GSL/20)                                                                                                                                     |
| Eğitimi öne çıkarma    | 3  | (G2/GL/26 - G22/AL/22 - G39/SBL/2)                                                                                                                                                  |
| Fedakarlık             | 3  | (G15/AL/20 - G22/AL/22 - G41/İHL/27)                                                                                                                                                |
| Kontrol                | 3  | (G18/AL/24 - G19/AL/12 - G25/AL/7)                                                                                                                                                  |
| Kişisel farkları bilme | 2  | (G1/GL/6 - G3/GL/23)                                                                                                                                                                |
| Disiplin sağlama       | 1  | (G4/GL/13)                                                                                                                                                                          |
| İhtiyaç tespiti        | 1  | (G9/GL/21)                                                                                                                                                                          |
| Aktarım                | 1  | (G15/AL/20)                                                                                                                                                                         |
| Velilerle işbirliği    | 1  | (G16/AL/22)                                                                                                                                                                         |
| Güvenirlilik           | 1  | (G18/AL/24)                                                                                                                                                                         |
| Bilinç kazandırma      | 1  | (G18/AL/24)                                                                                                                                                                         |
| Liderlik               | 1  | (G21/AL/6)                                                                                                                                                                          |
| Değişim                | 1  | (G21/AL/6)                                                                                                                                                                          |
| Gayret                 | 1  | (G26/AL/29)                                                                                                                                                                         |
| <b>Şekillendirme</b>   |    |                                                                                                                                                                                     |
| Düşük                  | 7  | (G5/GL/30 - G24/AL/22 - G30/MTL/20 - G31/MTL/30 - G34/MTL/33<br>G35/FL/24 - G36/FL/12)                                                                                              |
| Yüksek                 | 5  | (G1/GL/6 - G7/GL/36 - G14/AL/9 - G25/AL/7 - G36/FL/12)                                                                                                                              |

Değer sisteminin oluşturulmasında önemli bir konumda bulunan okulların yöneticileri birinci dereceden sorumludurlar, çünkü Kuçuradi’ye göre, “İnsan olmanın özelliğini oluşturan olanakların gerçekleşebilirliğinin koşullarının sürekli oluşturulması ve insana özgü etkinliklerin amaçları ve işlevleri yerine gelecek şekilde gerçekleştirilmesi, etik kişilere bağlı görünür.” (Kuçuradi, 1999: 172; Akt. Birinci, 2012). Bu etik kişilerden kasıt elbette ki bu koşulların oluşturulmasını ve her türlü

etkinliği sorumluluğu altında gerçekleştirecek olan yöneticilerdir.

**Faaliyet düzenleme:** Eğitim kurumlarının yöneticileri kendilerini en fazla (F=15) eşitli faaliyetlerin düzenlenmesinde sorumluluk sahibi olarak görmüşlerdir.

G15/AL/YK20: *“Okulda değerlerin şekillenmesi için bazı etkinlikler düzenlenmesi gerekir.”*

G19/AL/YK12: *“Sosyal ve kültürel faaliyetlerin seçilip düzenlenmesi...”*

G35/FL/YK24: *“nemli bir kuruma hitap ediyoruz, buraya seçilerek gelen öğrenciler iyi bir doktor, iyi bir mühendis olmasının yanında iyi bir insan olmasının arayışı içerisindeyiz bunu da yaparak yaşayarak kazandırmak için birçok faaliyet... düzenliyoruz sorumluluğumuz budur.”*

Genel olarak değerler, “insan olmanın değerini - diğer var olanlar arasında özel yerini- oluşturan insansal olanakları koruyabilecek şekilde gerçekleştirilen etkinliklerdir.” (Kuçuradi, 1999: 179; Akt. Birinci, 2012). Bu manada “insanı insan kılan onun bağlı bulunduğu değerler sistemidir” denilebilir (ner, 1999: 399; Akt. Korlaelçi, 2005).

**Model olma:** Kültür aktarmada “rnek olmak” ele alınan sorumluluk burada model olmaya (F=8) vurgu yapılması nedeniyle bu şekilde kodlanmıştır bununla ilgili ifadeler şunlardır:

G17/AL/YK3: *“Yöneticilerin birinci sorumluluğu hareketlerine dikkat edecek. Öğrenci soyuttan önce somuttan hareket eder, gördüğünü uygular.”*

G38/FL/YK6: *“ocuklar bizi çok iyi gözlemler ve kaydeder olumlu veya olumsuz her ne varsa, böyle bir kitle ile muhatap olduğumun bilinciyle hareket ediyorum... Yani kendimi model olarak görüyorum...”*

Değerleri aktarırken okullarımızda değişik uygulamalar yapılabilir. Öncelikle, en önemli eğitim yöntemi olduğu için “bizzat model olunmalı”, yani, çocuklarımıza, öğrencilerimize öğretmek istediğiniz değerleri bizzat yaşayarak göstermeliyiz (Aydın, 2000). Okul yöneticileri çok boyutlu olarak hem öğrencilere hem kurumlarında çalışan ğretmen ve diğer personele model olduklarını bilmeleri gerekir çünkü, çalışanlar genellikle değer ve davranışlar noktasında yöneticileri örnek alırlar. Dolayısıyla bir yönetici öncelikle örnek alındığının farkına varmalı daha sonra iş ve işletme ahlkına

uygun düşen davranışları sergilemelidir (Yüce, 2012).

**Eşgüdüm:** Katılımcılar eğitim faaliyetleri açısından yapılacak her şeyde eşgüdüm (F=5) sağlanmasını değerlerin şekillendirilmesinde yönetsel olarak sorumlulukları olarak görmüşlerdir.

G23/AL/YK27: *“Yönetim şekli çok daha fazla değişti. Eskiden yönetici yönetmeliğinin ilk maddesi, ‘okulu müdür yönetir’di... Burada bir ekip çalışması gereklidir. Yöneticinin birinci sorumluluğu iyi bir ekip çalışması ortamı kurmak...”*

G27/MTL/YK12: *“Herkesin taşın altına el koya bilmesini yöneticiler sağlamalıdır. Yönetici eş güdüm sağlamalıdır.”*

G37/FL/YK4: *“Bu sadece okul müdürünün yapacağı bir şey değildir, ortak bir söylem oluşturulmalı, aynı menşeli söylemler öğrenci üzerinde etkili olur, öncelikle yönetici bunu sağlayacak.”*

### **Uygun ortam**

G4/GL/YK13: *“Okulun fiziki yapısını idarecilerin imkanlar dahilinde en üst seviye çıkarması eğitim için uygun ortam oluşturması gerekiyor,”*

G44/GSL/YK20: *“...özellikle işin öznesi olan öğretmenlerin fikirlerinin, imkanlar ölçüsünde uygulamaya dökülebilecek ortamlar hazırlanması...”*

Kuçuradi’ ye göre “Değerli eylemde bulunmak kolay değildir. Doğru eylem kişiye, değerli eylem ise koşullara bağlıdır.” (Akt. Ekşi, 2003) Bu koşullar çok fazla değişkenden meydana gelebilir bunların toplamına uygun ortam denilebilir, bu nedenle görüşmecilerin (F=4) bu yönde fikir beyan ettikleri görülmektedir.

**Eğitimi öne çıkarma:** Katılımcıların okul yöneticilerinden oluşması nedeniyle değerlerin şekillenmesi ile eğitim arasındaki bağdan yola çıkarak eğitimin ön plana çıkarılmasını (F=3) sağlamayı sorumlulukları olarak gördüklerini ifade etmişlerdir, bunlar:

G2/GL/YK26: *“Evdeki kültür ile okuldaki kültür çok farklıdır. Öğrencilerin ortak kültürlerini aldıkları yer okullardır. Geçerli olan genel ahlaki değerlerimiz ders kitaplarımıza geçmelidir ve bunların aktarılmasından eğitimci korkmamalıdır. Eğitim ikinci planda kalmaktadır. Öğretimden çok eğitime önem verilmelidir.”*

G39/SBL/YK2: *“Okulların eğitim boyutunu aktif hale getirmemiz gerekir.*

*Sadece sınava odaklanmamak gerekiyor.”*

Eğitim yoluyla bireylerin amaçları, bilgileri, davranışları, tavırları ve ahlak ölçüleri değişir (Varış, 1981: Akt. Aydın, 2006: 5). Ancak eğitim her durumda, önceden belirlenemeyecek olan yapılması gereken değerli eylemin, nasıl bulunabileceğini gösterebilir, ondan ötesi kişinin kendisine kalmıştır (Kuçuradi, 2009: 49). Eğitimi, kişide değerlerin oluşturulması ve şekillendirilmesi olarak tanımlarsak yöneticilerin asıl sorumlulukları olan bu şekillendirmenin eğitim yoluyla gerçekleştirilebileceğine ve bunu sağlayacak yegâne yetkilinin kendileri olduğuna dair algılarının (F=3) olması gerekenden düşük olduğu söylenebilir.

### **Fedakarlık**

G15/AL/YK20: *“Bu gençleri aileleri bize teslim etmişlerdir. Bu gençlere değerlerin aktarılması fedakarlık gerektirmektedir.”*

G41/İHL/YK27: *“Okul ne ise müdür odur, müdür ne ise okul odur. Öğrenciye ne kadar değer verirsek öğrenci için ne kadar kendimizi feda edersek öğrenci üzerinde o kadar etkimiz olur...”*

Fedakarlığı yapılması gerekeni yapacak kişinin kendisinden beklenenden daha fazla maddi ve manevi emekle gerçekleştirmeye çalışması olarak düşündüğümüzde, fedakarlığın günümüzde eğitim kurumları çalışanlarının hepsinin sahip olması gereken bir duygu olarak karşımıza çıktığı görülecektir. Bu nedenle bazı yöneticilerin fedakarlık (F=3) yapmaları gerektiğine dair sorumluluk hissi taşıdıkları görülmektedir.

**Kontrol:** Katılımcılar yönetici olmaları nedeniyle öğrenci değerlerinin şekillendirilmesinde kendilerine faaliyetlerin kontrolünü (F=3) sağlamakla ilgili sorumluluk atfetmişlerdir.

G18/AL/YK24: *“...faaliyetlerle yapıldığına dair denetlenmesi benim sorumluluğum bu denetleme derse girmek değil öğrencilerden dönüt olarak denetlenmesi.”*

G25/AL/YK7: *“...ve kontrolü gerçekleştirmelidir.”*

**Kişisel farkları bilme:** Kişisel farkları bilme değerlerin şekillendirilmesi için bir ön koşul teşkil eder katılımcılar (F=2) bu sebeple kendilerine bununla ilgili sorumluluk atfetmişlerdir.

G1/GL/YK6: “Her öğrenci aynı aile ortamından gelmiyor bu nedenle her öğrencinin kişisel farklılıklarını ve özelliklerini iyi bir şekilde öğrenmemiz lazım.”

G3/GL/YK23: “Özetle her insanın anladığı bir dil vardır, o dille insan yaklaştığınızda etki oluyorsunuz.”

Yukarıdaki yönetici görüşlerinin yanında frekansı 1 olan yani sadece bir katılımcı tarafından ifade edilen sorumluluklar sırasıyla **disiplin sağlama, ihtiyaç tespiti, aktarım, velilerle işbirliği, güvenilirlik, bilinç kazandırma, liderlik, değişim ve gayret** kavramlarıyla kodlanmıştır. Bu yöndeki yönetici ifadeleri aşağıda sıralanmıştır:

G4/GL/YK13: “Öğrenci değerlerinin şekillendirilmesi için öncelikle disiplinin sağlanması gerekiyor.”

G39/SBL/YK2: “Yapılan her iş arz ve talep olayıdır. Bu nedenle öğrencilerin davranışlarından edindiğimiz bilgilerle onların hangi değerlere ihtiyaçları vardır onun tespit edilmesi gerekir. Örneğin yalan söyleyen öğrenciler varsa buna göre önlem almalıyız.”

G18/AL/YK24: “Benim en önemli sorumluluğum değerlerin aktarılması.”

G15/AL/YK20: “Öğrencilerin problemlerinin kaynağına inilmelidir bu manada, velilerle işbirliği...”

G16/AL/YK22: “Faaliyetlerimizde öğrencilerimiz ve velilerimiz bize güvenmelidir. Güven olmayan ortamda, değerlerin bir yaşama şekli olduğunu gösteremiyoruz.”

G18/AL/YK24: “...bu nedenle personelin bilinçlenmesi...”

G21/AL/YK6: “Yönetimi bütün etki alanlarından soyutlayarak ele aldığınız zaman geriye bir şey kalmıyor. Yönetici bir yere kadar yöneticidir ondan sonra üzerine liderliği ekleyemiyorsa yöneticiliğin sınırı çok erken biter, hatta çoğu zaman odanızda başlar odanızda biter. Liderlik devreye girerse ve bu liderlik altında değerler sistemi oluşturabilirse ve bu değerler de kurumunuz tarafından içselleştirilirse ancak o zaman bir yere kavuşulabilir...”

G21/AL/YK6: “Ceza sistemini devreye koymak yanlıştır. Bir Fransız düşünürü “siyah bir insanın coptan korkusu copun kendisine inmesine kadardır.” ... Eğitim

*doğumla başlar ölümle biter, dolayısıyla bize gelen öğrencilerin ilk kodları belki değişmez ama çoğu şey değiştirilebilir... Okul iyi kurumsallaşacak ve değişime açık olacak çok sancıya mahal vermeden değişimin ruhunu yakalamaya çalışacak..."*

G26/AL/YK29: *"Öğretmen ve öğrenci okul idaresinin gayret içerisinde olduğunu fark ederse her şey yerine oturuyor."*

**Şekillendirme:** Katılımcılardan değer sistemi oluşturmak ve şekillendirmek sorumluluğunun kendileri için önemli olduğunu söyleyenlerin yanında (F=5) çarpıcı bir şekilde şekillendirmenin sorumlulukları olmalarına rağmen, bazı sebeplerden dolayı bunun gerçekleşme katsayısını düşük (F=7) olarak ifade eden görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Bunlardan liselerde değerlerin düşük bir şekillenme oranı olduğunu düşünen bazı yöneticilerin ifadeleri aşağıda sıralanmıştır:

G5/GL/YK30: *"...ne kadar toplum değer yargılarına muhalif öğrenci fragmanları varsa Genel Liselere toplanarak çok sıkıntılı kompozisyonlar meydana getiriyorlar, bunun çözümü okul müdürlükleri değil, Bakanlıktır."*

G24/AL/YK22: *"Okulların misyonu vardır, vizyonu vardır, bunlar hep kağıt üzerinde kalmıştır... Küçük değişikliklerle değerler sistemi oluşturmak mümkün, bu değişiklikleri yapmak yöneticilerin sorumluluğudur, bu yöneticiler sadece okul yöneticileri değil tepeden tırnağa yöneticilerden bahsediyorum..."*

G34/MTL/YK33: *"Siz öğrenciye ne verirsiniz verin ne söylerseniz söyleyin şu an etkili olmuyor... Dolayısıyla etki alanımız sıfır olduğundan olan bu sorumluluğumuzu yerine getiremiyoruz. Aileyi de okula getiremiyoruz, okul aile birliği kongresi yapıyoruz 1100 öğrencimiz var 50 tane veli gelmiyor..."*

Bu bakış açısının yanında katılımcıların değer şekillendirme açısından kendi pozisyonlarını çok önemli görenleri de mevcuttur, bunlar şekillendirme konusunda sorumluluklarının **yüksek** (F=5) olduğunu vurgulamışlardır.

G14/AL/YK9: *"Toplumun değerleri vardır bu değerlerin temelini aileden alırlar okul olarak biz bunun neresindeyiz? Okul yöneticilerinin hem sorumluluk hem de büyük bir rolü var. Temelden alınan öz değerlere saygı duyması gerekir. Öğrenci değerlerinin şekillendirilmesinde hem sorumluluğu var hem de büyük bir rolü var."*

G7/GL/YK36: *"Eğitimde yapılan çalışmaların sonuçları yirmi beş yıl sonra alınır bu nedenle bugün bu nesilde hırsızlık varsa bunda benim de suçum var bu*

*nedenle yöneticilere çok iş düşüyor.”*

Değer sistemi oluşturmadaki etkilerini yüksek gören yöneticilerin yanında okullarında değerlere etkilerinin olmadığını söyleyen yöneticiler aslında eğitim adına yapacak bir şeyin kalmadığını ifade ederek, kendi açılarından bulundukları konumu boşana dolduklarını farkında olmadan itiraf eden idareciler olarak görülebilir.

Araştırmanın amacına hizmet etmesi için sorumluluklar 3 kısma ayrılarak yöneticilerin algıları derinlemesine analiz yapılabilmesi bakımından bütün olarak kültür, değer ve davranışlarla ilgili sorumlulukları irdelenmeye çalışıldığı bu bölümün başında ifade edilmiştir. Bu nedenle son olarak yöneticilerin davranışlarının öğrencilerin değer sistemi oluşturmaları açısından ne gibi etkileri olduğu sorgulanmıştır. Burada akla gelebilecek soru davranışlarının neden yöneticiler için bir sorumluluk olarak algılanması gerektiğine dair olabilir. Aslında araştırmanın bu kısımda (Tablo 10) sorgulanan işte bu sorunun cevabıdır.

**Tablo 10.** Yöneticilerin Davranışlarının Öğrencilerin Değer Sistemleri Üzerindeki Etkileri

| Kod             | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Davranış</b> |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Rol model       | 30 | (G1/GL/6 - G2/GL/26 - G3/GL/23 - G5/GL/30 - G6/GL/20 - G7/GL/36 - G9/GL/21 - G10/GL/21 - G11/GL/25 - G15/AL/20 - G16/AL/22 - G18/AL/24 - G20/AL/30 - G21/AL/6 - G22/AL/22 - G23/AL/27 - G24/AL/22 - G27/MTL/12 - G28/MTL/32 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20 - G31/MTL/30 - G32/MTL/32 - G33/MTL/12 - G34/MTL/33 - G35/FL/24 - G39/SBL/2 - G40/SBL/3 - G41/İHL/27 - G43/GSL/3 - G44/GSL/20) |
| Tutarlılık      | 16 | (G4/GL/13 - G6/GL/20 - G11/GL/25 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - G17/AL/3 - G19/AL/12 - G21/AL/6 - G23/AL/27 - G24/AL/22 - G25/AL/7 - G30/MTL/20 - G36/FL/12 - G38/FL/6 - G42/İHL/29 - G44/GSL/20)                                                                                                                                                                                         |
| Etkisizlik      | 4  | (G8/GL/13 - G12/GL/18 - G26/AL/29 - G37/FL/4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Özünde soyut öğeler olan değerler, dışarıdan gözlenmesi zor olduğundan davranışlar içinde sezilebilir (Şişman, 2002). İnsanlar hayatlarının her yerinde, her noktasında, çoğunlukla bilinçli olsun olmasın zihinlerindeki çeşitli değerleri davranışa dönüştürürler. Değerler bireyin günlük yaşamında bilinçli ya da bilinçsiz olarak sergilediği tüm tavır ve hareketlerin genel yöneticileri konumundadır (Özkan, 2008). Değerler davranışların kaynaklarını oluşturduğu gibi ölçütlerini de belirler. Belirli bir davranış oluşturmada etkin olan değer onun nasıl olduğuna da karar verir (Sarı, 2005).

Davranış ile değer arasındaki açıklık hiçbir zaman tümüyle kapanamaz (Özensel, 2003). Yöneticilerin davranışları sahip oldukları değerlerle ilgili ipucu verdiği gibi istediğiyle sahip olduğu değerler arasındaki farkın derecesini de ortaya çıkarır. Bu fark ne kadar çoksa yöneticinin, eğitim adına öğrencileri ve yönetim adına personeli üzerindeki etkisi o kadar az olacaktır. Bu nedenle kendi davranışlarına dikkat etmek yöneticilerin sorumluluk alanına girer.

**Rol model:** Katılımcılarım büyük bir bölümü (F=30) öğrencilerin değer sisteminde kendi davranışlarının model teşkil edeceğini ifade etmişlerdir bunlardan temsil kabiliyeti olan söylemler aşağıda sıralanmıştır:

G5/GL/YK30: *“Rol model olarak. Biz çocukların ruh ve gönül dünyasında tahribat yapmadan kimliğimizle, kişiliğimizle, varlığımızla, düşüncelerimizle nasıl çocuklara rehberlik yaparsak çocuklarımız o şekilde şekillenecektir... Unutulmamalıdır ki inançlarını yaşayamayanlar gün gelir yaşadıklarına inanmaya başlarlar...”*

G18/AL/YK24: *“Davranışlarınızla özümlediğiniz değerleri, öğrenci sizde görecektir ve yaşayacak ondan sonra alacak yoksa almaz... Değerleri öğrenci sizin üzerinizde giydirilmiş olarak görecektir.”*

G21/AL/YK6: *“Yönetici bir modeldir. Sonuçta insanız, insan eğitimi ile uğraşıyoruz. Bir öğretmen 24 saatlik eğitimcidir.”*

G29/MTL/YK8: *“Bizde şu var biz çocukları ne kadar tanıdığımızı iddia edersek de çocuklar bizi gözlemliyorlar ve tanıyorlar. Biz hala kendi konumumuzun farkına varmasak da öğretmenler toplum tarafından saygın olarak tanınırlar ve hala gözlemleniyoruz. Çok güzel konuşmaktan ziyade çok güzel yaşamamız lazım bu olmazsa güzel konuşmanın bir anlamı olmaz... İlk etapta dönüt olarak göremiyorsunuz, zamanla bu izlenimler bir yaşantı haline geliyor.”*

Otorite figürü olarak okul yöneticilerinin davranışları büyük bir önem taşımaktadır. Hem öğretmenler ve diğer iş görenler hem de öğrenciler okul müdürü gibi bir yetkilinin tutumlarını, eylemlerini ve yaklaşımlarını taklit etme eğilimindedir (Rossow, 1990: 34; Akt. Aydın, 2010: 54).

**Tutarlılık:** Görüşleri alınan yöneticilerin davranışların öğrenci değer sisteminin oluşmasında etkili olabilmesi için özellikle tutarlılığa (F=16) vurgu yaptıkları görülmüştür. Tutarlılıktan kasıt öğrencilerden istenenle kendilerinin davranışları

arasındaki farkın azlığı olarak düşünülebilir. Bununla ilgili düşünceler ise:

G11/GL/YK25: “...söyledikleriyle yaptıkların birbirini tutmalı. Yere bir çöp atan öğrenci olursa bu çöpü al demem, gözünün önünde ben alırım bunu gören öğrenciler bir daha çöp atmaz utançlarından.”

G13/AL/YK33: “Bazı değerlerden söz edip bu değerleri yönetici kendisi çiğniyorsa bunun etkisi olmaz. İmamı Gazali’ ye biri çocuğunun çok bal yediğini söylüyor bunun için ne yapabiliriz diye soruyor, Gazali 40 gün sonra gelin diyor. 40 gün sonra geldiklerinde, Gazali ‘çocuğum bal yeme’ diyor bunun üzerine çocuğun velisi bunu demek için 40 gün niye bizi beklettin der. Gazali ben de bal yiyordum bunun etkisinin geçmesi için 40 gün gerekiyordu ki dediğimin etkisi olsun. Yönetici prensip sahibi olacak ve dedikleri ile davranışlarının tutarlı olması gerekiyor.”

**Etkisizlik:** Katılımcıların az da olsa bir kısmı davranışlarının öğrenciler üzerinde çeşitli sebeplerden dolayı her hangi bir etkisinin olmadığına veya çok az olduğuna değinmişlerdir. Bunlar:

G8/GL/YK13: “Eskiden öğrenci üzerindeki öğretmen ve yönetici etkisi tartışılmaz bir orandaydı. Ama şimdi öğrenci üzerinde baskı unsurları o kadar fazla ki, şu an eskiye nispeten değerler noktasında öğrenci üzerinde, öğretmen ve yöneticinin etkisinin olduğunu düşünmüyorum.”

G12/GL/YK18: “Şuan genel liselerde yöneticilerin davranışlarının öğrenciler üzerinde hiçbir etkisi yoktur.”

Katılımcılardan G12 kültür aktarmada sorumluluğun çok olduğuna değinmiş ve davranışlardaki tutarlılığa vurgu yapmışken, yönetici davranışlarının öğrenci üzerindeki etkisiyle ilgili bölümde davranışlarının etkisizliğine vurgu yaparak tezada düşmüştür.

G37/FL/YK4: “İlkokul olsaydı öğretmen rol model olurdu, fakat ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin davranışlarının etkisi azami %10-20 gibi etki oluşturuyor. Günümüzde kitle iletişim araçları bizim oluşturacağımız etkiyi minimuma indiriyor.”

Geliştirme faaliyetlerinde en büyük sorumluluk okullarda yöneticilerindir zira bir makamın sorumluluğu, o makama bağlı tüm alt makamların sorumluluğunun toplamına eşittir. Bakanın sorumluluğu ülkedeki bütün eğitim kurumlarının toplam sorumluluğunu kapsar. Bu nedenle bir okul yöneticisinin sorumluluğu da kendi makamıyla birlikte kendine bağlı tüm makamların ve personelin sorumluluklarına eşittir

(Başaran, 1996: 25; Akt. Demirtaş, 2004: 43).

Sorumluluklarla ilgili yönetici düşünceleriyle ilgili dikkat çeken hususların başında kültürel aktarım ve değerlerin şekillendirilmesi ile ilgili sorumluluklarda bir çok kavramın ortak olmamasıdır, örneğin; “fedakarlık, disiplin sağlama, ihtiyaç tespiti, velilerle işbirliği, güvenilirlik, bilinç kazandırma, değişim ve gayret”. Aynı zamanda liderlik yapmayı sorumluluk sınırları içerisinde gören katılımcı sayısı değer şekillendirmesinde (F=1) iken kültürel aktarım ile ilgili (F=5) olarak görülmektedir.

En dikkat çeken konuya kültürel aktarımı çeşitli sebeplerle düşük gören katılımcılarla (G3/GL/23, G6/GL/20, G7/GL/36, G25/AL/7, G27/MTL/12, G40/SBL/3 ve G41/İHL/27), değer şekillendirmenin okullarında düşük olduğunu ifade eden (G5/GL/30, G24/AL/22, G30/MTL/20, G31/MTL/30, G34/MTL/33, G35/FL/24 ve G36/FL/12) ve davranışlarının etkisinin olmadığını veya az olduğunu ifade eden (G8/GL/13, G12/GL/18, G26/AL/29 ve G37/FL/4) yöneticilerin farklı kişiler olmasıdır. Bunun nedeni olarak bu yöneticiler tarafından kültür ve değer arasındaki bağın kurulamaması bu kavramların ne kadar iç içe olduğuna dair bir ön kabullerinin olmadığı söylenebilir. Bütün bunlarla birlikte davranışlarının etkisizliği yanında kültürel aktarımı ve değerlerin şekillenmesini kurumlarında düşük gören yöneticiler aynı, sebeplere dayanarak bunları ifade etmişlerdir. Yani aynı nedenleri kendilerince farklı sonuçlara bağlamışlardır. Dolayısıyla yöneticilerin bir kavram karmaşası yaşadıkları söylenebilir. Aynı zamanda kültür ve değerlerle alakalı yöneticilerin en fazla sorumluluk olarak gördükleri durumun faaliyet düzenlenmek olmasında bir paralellik olduğu söylenebilir.

Sorumluluklarla kıdem ve görev yapılan okul türü değişkenleri açısından; sadece kültür aktarmada örnek olmayı sorumluluk alanlarında gören yöneticilerin katılımcılar arasında sayılarının diğer lise türlerine göre az olmasına rağmen mesleki ve teknik lise yöneticilerinin görece fazla vurguladıkları görülmektedir. Bu durumun meslek liselerinin usta çırak ilişkisi gibi bir yaklaşımla eğitim vermesinden kaynaklandığı söylenebilir. Değişkenler açısından bulgularla başkaca da anlamlı bir bağ kurulamamıştır.

#### **4.6. Değerlerle Yönetim İçin Yöneticilerin Hangi Vasıflara Sahip Olmaları Gerektiğine Dair Bulgular ve Yorumlar**

Vasıf bir işi yapabilmek için o işi yapacak kişide olması gereken özellik olarak tanımlanabilir. Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin değerlerle yönetim için hangi

vasıflara (Tablo 11) sahip olmaları gerektiğine ve neden bu vasıflara ihtiyaç duyduklarına dair algıları irdelenmiştir.

**Tablo 11.** Değerlerle Yönetim İçin Yöneticilerin Hangi Vasıflara Sahip Olmaları Gerektiğine Dair Bulgular

| Kod                 | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vasıflar</b>     |    |                                                                                                                                                                                                                                             |
| Değerleri özümseme  | 20 | (G1/GL/6 - G2/GL/26 - G5/GL/30 - G6/GL/20 - G8/GL/13<br>G9/GL/21 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - G18/AL/24 - G20/AL/30<br>G21/AL/6 - G25/AL/7 - G31/MTL/30 - G33/MTL/12 - G36/FL/12<br>G38/FL/6 - G40/SBL/3 - G41/İHL/27 - G42/İHL/29- G44/GSL/20) |
| Etkili iletişim     | 17 | (G3/GL/23 - G4/GL/13 - G7/GL/36 - G10/GL/21 - G11/GL/25<br>G13/AL/33 - G14/AL/9 - G17/AL/3 - G18/AL/24 - G19/AL/12<br>G21/AL/6 - G28/MTL/32 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20<br>G32/MTL/32 - G33/MTL/12 - G37/FL/4)                                 |
| İnsanlık            | 12 | (G2/GL/26 - G3/GL/23 - G4/GL/13 - G12/GL/18 - G16/AL/22<br>G17/AL/3 - G20/AL/30 - G23/AL/27 - G27/MTL/12- G28/MTL/32<br>G29/MTL/8 - G39/SBL/2)                                                                                              |
| Liderlik            | 9  | (G8/GL/13 - G11/GL/25 - G13/AL/33 - G21/AL/6 - G25/AL/7<br>G27/MTL/12 - G35/FL/24 - G43/GSL/3 - G44/GSL/20)                                                                                                                                 |
| Hoşgörülük          | 8  | (G3/GL/23 - G6/GL/20 - G7/GL/36 - G27/MTL/12 - G29/MTL/8<br>G33/MTL/12 - G37/FL/4)                                                                                                                                                          |
| Adalet              | 7  | (G5/GL/30 - G14/AL/9 - G15/AL/20 - G26/AL/29 - G27/MTL/12<br>G42/İHL/29 - G44/GSL/20)                                                                                                                                                       |
| Tutarlılık          | 6  | (G8/GL/13 - G14/AL/9 - G15/AL/20 - G22/AL/22 - G26/AL/29<br>G36/FL/12)                                                                                                                                                                      |
| Güvenilirlik        | 5  | (G3/GL/23 - G7/GL/36 - G11/GL/25 - G13/AL/33 - G28/MTL/32)                                                                                                                                                                                  |
| Dürüstlük           | 5  | (G11/GL/25 - G14/AL/9 - G15/AL/20 - G32/MTL/32<br>G34/MTL/33)                                                                                                                                                                               |
| Samimiyet           | 4  | (G4/GL/13 - G8/GL/13 - G19/AL/12 - G37/FL/4)                                                                                                                                                                                                |
| Saygılı olma        | 4  | (G12/GL/18 - G28/MTL/32 - G37/FL/4 - G42/İHL/29)                                                                                                                                                                                            |
| Risk alabilme       | 4  | (G3/GL/23 - G19/AL/12 - G28/MTL/32 - G44/GSL/20)                                                                                                                                                                                            |
| Yenilikçilik        | 4  | (G13/AL/33 - G14/AL/9 - G29/MTL/8 - G39/SBL/2)                                                                                                                                                                                              |
| Bütünleştiricilik   | 4  | (G12/GL/18 - G19/AL/12 - G21/AL/6 - G44/GSL/20)                                                                                                                                                                                             |
| Tecrübeli olma      | 3  | (G2/GL/26 - G24/AL/22 - G43/GSL/3)                                                                                                                                                                                                          |
| Planlama kabiliyeti | 3  | (G3/GL/23 - G10/GL/21 - G18/AL/24)                                                                                                                                                                                                          |
| Kararlara katılım   | 3  | (G3/GL/23 - G21/AL/6 - G28/MTL/32)                                                                                                                                                                                                          |
| Gayretli olma       | 3  | (G5/GL/30 - G14/AL/9 - G17/AL/3)                                                                                                                                                                                                            |
| İlkelilik           | 2  | (G5/GL/30 - G20/AL/30)                                                                                                                                                                                                                      |
| İyi niyetlilik      | 2  | (G6/GL/20 - G37/FL/4)                                                                                                                                                                                                                       |

|                    |   |                          |
|--------------------|---|--------------------------|
| Sabırlı olma       | 2 | (G7/GL/36 - G33/MTL/12)  |
| Alçak gönüllülük   | 2 | (G17/AL/3 - G30/MTL/20)  |
| Şeffaflık          | 2 | (G18/AL/24 - G32/MTL/32) |
| Kişilikli olma     | 2 | (G30/MTL/20 - G36/FL/12) |
| Olgunluk           | 1 | (G5/GL/30)               |
| Disiplinli olma    | 1 | (G6/GL/20)               |
| Mesafelilik        | 1 | (G6/GL/20)               |
| Espritüellik       | 1 | (G11/GL/25)              |
| Hizmetkarlık       | 1 | (G11/GL/25)              |
| Teşkilatçılık      | 1 | (G13/AL/33)              |
| Denetleyicilik     | 1 | (G13/AL/33)              |
| Girişimcilik       | 1 | (G14/AL/9)               |
| Geleceği görme     | 1 | (G14/AL/9)               |
| Eleştiriye açıklık | 1 | (G14/AL/9)               |
| Doğruluk           | 1 | (G23/AL/27)              |
| Nezaketsizlik      | 1 | (G29/MTL/8)              |
| Aktiflik           | 1 | (G29/MTL/8)              |
| Çalışkanlık        | 1 | (G34/MTL/33)             |
| Vatan sevgisi      | 1 | (G34/MTL/33)             |
| Dengelsizlik       | 1 | (G36/FL/12)              |
| Sakinlik           | 1 | (G36/FL/12)              |
| Serinkanlılık      | 1 | (G36/FL/12)              |
| İkna kabiliyeti    | 1 | (G38/FL/6)               |
| Meslekçilik        | 1 | (G41/İHL/27)             |

Katılımcıların, yönetme işini yapanların sahip olmasını gerekli gördükleri vasıflar, aslında onların yönetimden ne anladıklarına dair algılarının ortaya çıkarılmasında önemli bir yer tutmaktadır.

**Değerleri özümseme:** Yöneticilerin değerlerle yönetim için en fazla gerekli gördükleri vasıf değerleri özümseme (F=20) olduğu görülmüştür. Bu bulgu çalışmanın sorumluluklar bölümündeki tutarlılığa yapılan vurguyla paralellik göstermektedir. Bu yöndeki düşünceler aşağıda sıralanmıştır:

G25/AL/YK7: “Bu vasıfların başında değerlerin önce yöneticinin kendisinde olması lazım.”

G33/MTL/YK12: “Öncelikle yönetici bir kere bu değerlere inanacak ve

*yaşayacak ki etkili olsun...”*

Bu görüşlerden anlaşılacağı gibi değerlerle yönetimin gerçekleştirilebilmesi için her şeyden önce yöneticilerin değerleri özümsemeleri gerekmektedir.

**Etkili iletişim:** Katılımcıların sahip olunmasını gerekli gördükleri en önemli ikinci vasıf etkili iletişim (F=17) kurabilme özelliğidir. Bu özellik olmadan sahip olunan diğer vasıfların da eğitimsel ve yönetsel açıdan herhangi anlam ifade etmeyeceği düşünülebilir. Bunlar:

G10/GL/YK2: *“Ben söylemde değerleri ön planda tutup kapımı kapalı tutarsam bunun hiçbir anlamı olmaz. Bir kere iletişim kanallarını yönetici açık tutacaktır. Karşısındaki kişi öz güvenli bir şekilde diyalog kuracak. Değerlerimizi öğrencilere aktarmak istiyorsak önce değer vereceğiz...”*

G11/GL/YK25: *“Bizim 1400 öğrencimiz var, ben eğer iyi bir yönetici olacaksam, benim en az kafamda 1400 tane frekansımın olması lazım, bu öğrencilerin her biri bir frekanstan çaldığına göre ben bu 1400 frekansa girebilmeliyim eğer faydalı olacaksam. Aksi takdirde şu şöyle olsun bu böyle olsun demekle bir şey olmaz özellikle dayatma varsa asla kabul edilmez, yani iletişim olacak burada bu iletişimi sağlayabiliyorsak orada istediğiniz değeri kabul ettirebilirsiniz...”*

Etkili iletişim kurmanın en önemli ön koşullarından birisi iletişime geçilen ferdin veya topluğun değer sistemleri hakkında bilgi sahibi olmak olduğu düşünülebilir. Toplum, insanları değerlerle yoğurarak benzer hâle getirir, ortak duyuş ve davranışların temelini oluşturur. Kişilerin değer anlayışları, günlük davranışlarına yansır ve eğitim tarafından şekillendirilir. İnsanların değer yargıları zamanla kurumsallaşır, bu nedenle insanlarla ilişki kurarken onların değer yargılarına dikkat etmek gerekir (İşçi, 1997: 109; Akt. Çavdarıcı, 2002: 15). Bu yapılmazsa yönetim yaklaşımı ne olursa olsun insanları etkilemek zor olacaktır. Değerlerle yönetim yaklaşımı için iletişimde değerlerin göz önünde bulundurulması vazgeçilmeyecek derecede önem arz eder.

**İnsanlık:** Yöneticiler dikkat çekecek bir oranda (F=12) değerlerle yönetim için insanlık vasfına vurgu yapmışlardır. Bu durum değerlerle yönetim anlayışının doğmasında büyük öneme sahip olan yönetim biliminde insana verilen değer artışıyla paralel göstermesi bakımından önemli görülmüştür.

G4/GL/YK13: *“Öncelikle insan olması gerekiyor.”*

G29/MTL/YK8: “...tepeden bakan değil insanların içerisinde, bir insan olduğunu unutmayan biri olacak.”

İnsan, bireysel olarak hayatını, eylemlerini amaç ve ideallerini belirlemesi ve onlara uygunluk sağlaması değerlerle mümkündür. Zaten, insanın iç dünyası zengin ve derin bir kişilik hâline ulaşması, ancak dayandığı değerlerle ölçülebilir. Bu anlamda, insanı insan yapan sahip olduğu değerleridir (Silah, 1998: 154- 165; Akt. Aydın, 2010). Bu değerlerin yönetime temel oluşturması değerlerle yönetimi meydana getirir.

**Liderlik:** Liderlik, lider ile onu izleyen insanlar arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir. Lider, grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Liderliği bir etkileme süreci olarak ele alan yaklaşımlarda lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Bursalıoğlu’na göre özellikle etkili liderler kurumların yapısından çok, insanlar arası ilişkiler üzerinde yoğunlaşırlar. Bu ilişkileri yaparken de temelde moral güce (değerlerden kaynaklanan güce) dayanırlar (Akt. Balay, 2009). Liderlik (F=9) vasfına sahip olunması gerektiğine dair düşüncelerinden bazıları şunlardır:

G11/GL/YK25: “Okul müdürü lokomotifir...”

G13/AL/YK33: “Liderlik vasfı olacak...”

G35/FL/YK24: “Yönetici lokomotif olacak, liderlik vasfı olacak, yönetici hem başlatacak hem de sonuçlandıracak ve organizasyon oluşturacak vasfının olması lazım. Yönetici koşmazsa hitap ettiğiniz kesim yürümez.”

Yöneticinin lider özelliklerini kazanabilmesi için değer yöneticisi olması gerekmektedir. Rasyonel olarak açıklanamayacak olan birçok davranışın temelinde değerlerin bulunduğu düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin bir lider olabilmeleri için değerlere çok önem vermelerinin gereği bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2006: 64).

Katılımcıların yönetimde ön plana çıkardıkları değerlerle ilgili soruya verdikleri cevaplar ile değerlerle yönetim için gerekli gördükleri vasıfların benzeştiği görülmektedir. Bunlar: **Hoşgörülülük** (F=8), **Adalet** (F=7), **Tutarlılık** (F=6), **Güvenilirlik** (F=5), **Dürüstlük** (F=5), **Samimiyet** (F=4), **Saygılı** (F=4), **Risk alabilme** (F=4), **Yenilikçilik** (F=4), **Bütünleştiricilik** (F=4), **Tecrübeli olma** (F=3), **Planlama kabiliyeti** (F=3), **Kararlara katılım** (F=3), **Gayretlilik** (F=3), **İlkelilik** (F=2), **İyi**

**niyetlilik (F=2), Sabırlılık (F=2), Alçak gönüllülük (F=2), Şeffaflık (F=2) ve Kişilikli olma (F=2)** olarak sıralanabilir. Yukarıdaki kavramlarla ilgili alıntılar toplu bir şekilde aşağıda sıralanmıştır.

G27/MTL/YK12: “...hoşgörülü olacak...”

G29/MTL/YK8: “...anlayışlı olacak, tolerans sahibi...”

G14/AL/YK9: “Olmazsa olmaz vasıf adil olma...”

G27/MTL/YK12: “...hak hukuka riayet edecek...”

G22/AL/YK22: “Yöneticinin öğrenci ve öğretmenlerde olmasını isteği tüm özelliklere her şeyden önce kendisinin sahip olması gereklidir.”

G26/AL/YK29: “Yönetici tutarlı olacak...”

G3/GL/YK23: “...güven vermesi lazım... Güven var ise diğer değerler paylaşılabilecektir.”

G34/MTL/YK33: “Kişi dürüst olacak...”

G4/GL/YK13: “...samimi olması gerekiyor.”

G8/GL/1YK3: “...çalışanlarınız samimiyetinizi fark ettiği an değerlerle yönetme süreci başlamış oluyor.”

G28/MTL/YK32: “Kendine saygısı olacak, karşısındakine saygı gösterecek ki saygı görsün...”

G14/AL/YK9: “...yenilikçi fikirlere açık olmak. Mevlana’nın düne ait ne varsa dünde kaldı cancağızım bu gün yeni şeyler söylemek lazım...”

G12/GL/YK18: “...birleştirici bütünleştirici olacak.”

G19/AL/YK12: “...biz ruhunu oluşturabilecek...”

G2/GL/YK26: “Değerlerle yönetim özellikle yönetimde tecrübe gerektiriyor.”

G10/GL/YK21: “Yönetici yapılacak her türlü işlerini iyi bir şekilde getirisini ve götürüsünü hesaplayacak.”

G3/GL/YK23: “...alınacak kararlara katılımı sağlamak...”

G5/GL/YK30: “...sadece çalışan insanları teşvik etmekle değil, çalışan insanların gayretlerini paylaşıarak...”

G17/AL/YK3: *“Yönetici yapılması gerekeni, normal insan yapabileceğini yapar.”*

G5/GL/YK30: *“İlkeli olacak...”*

G20/AL/YK30: *“Toplumun kabul ettiği ilkelerin dışına çıkmaması gerekiyor. Bunları yaparsa hem kendisine hem de çevresine bir yarar sağlar aksi takdirde o yönetici orada problem yaratır.”*

G6/GL/YK20: *“İyi niyetli...”*

G33/MTL/YK12: *“...sabırlı olacak.”*

G30/MTL/YK20: *“Yöneticide kibir olmayacak, alçakgönüllü olacak, yeri geldiğinde öğretmen olduğunu unutmayacak.”*

G18/AL/YK24: *“...şeffaf olacak ve açıklayıcı olacak...”*

G30/MTL/YK20: *“Makamı ile var olmak yerine kişiliği ile var olacak...”*

Yöneticilerin 1 frekansla önem atfettikleri vasıflar ise Olgunluk, Disiplinli, Mesafeli, Espritüel, Hizmetkar, Teşkilatçı, Denetleyici, Girişimci, Geleceği Görme, Eleştiriye Açıklık, Doğruluk, Nezaketli, Aktif, Çalışkan, Vatan Sevgisi, Dengeli, Sakin, Serinkanlı, İkna kabiliyeti ve Meslekçi olarak sıralanmıştır:

G5/GL/YK30: *“Kurum amirleri genellikle bulundukları masaların kendilerine tanımış oldukları imkanları kullanarak şahsiyet kazanmamaları lazım, kullanmış oldukları masaya şahsiyet kazandırmaları lazım. Bu nasıl olur? Olgunlukla ...”*

G13/AL/YK33: *“Liderlik vasfı olacak, etkili iletişim, yeniliğe açıklık, güvenilirlik, teşkilatçı, bilgili, kültürlü, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü, takipçi olacak...”*

G11/GL/YK25: *“Dürüstlük, güvenilirlik, esprituellik, dağarcığındaki her şeyi aktarabilme kabiliyetine sahip olmak, ben bu öğrencinin, öğretmenlerin sadece hizmetkarıyım.”*

G36/FL/YK12: *“Dengeli olacak yani sorumluluk ve yetki anlamında en önemli şey dengeli olmak, tutarlı olacak, sakın olacak, serinkanlı olacak ve sorunları çözecek bir kişiliğe sahip olması lazım.”*

G41/İHL/YK27: *“İmam Hatip Lisesinin yöneticilerinin meslekçi olması*

*gerekiyor.”*

Katılımcıların yönetimde ön plana çıkardıkları değerlerle ilgili soruya verdikleri cevaplar ile değerlerle yönetim için gerekli vasıfların benzeştiği yukarda ifade edilmiştir. Bu manada *değerleri özümseme* kodu dışındaki kodlar tekrarlanmış ve atfedilen önem yani frekansta değişim gözlenmiştir. Özetle vasıf olarak sıfatlanan kavramlar aslında yöneticilerin yönetimde ön plana çıkardıklarını ifade ettikleri değerlerin yönetime ve yöneticiye giydirilmiş şeklidir.

Katılımcıların özellikle değerle yönetimde gerekli olan vasıflar olarak insan ilişkilerine yönelik özellikleri vurguladıkları görülmüştür. Bu manada değerlerle yönetimin insancıl bir yönetim yaklaşımı olduğu yönündeki algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Değerlerle yönetim için gerekli görülen vasıflarda değişkenler açısından belirgin bir bağ bulunamamıştır.

#### **4.7. Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi**

##### **Değişikler Olması Gerektiğine Dair Algılar ve Yorumlar**

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların değerlerle yönetim yaklaşımıyla okullarını yönetmeleri için okulların yapı ve işleyişinde ne gibi değişiklikler olması gerektiği direk sorulduğu gibi bu sorunun yanında yönetici algılarını daha derinlemesine analiz edebilmek için okul yöneticileri; *faaliyetlerin doğru şekilde* yapılmasını mı yoksa *doğru faaliyetlerin* yapılmasını mı sağlamalıdır? Neden? Sorusu yöneltmiştir. İki soruya verilen cevaplar, bütüncül bir şekilde çözümleme yapabilmek amacıyla (Şekil 8) bir başlık altında ele alınmıştır.

**Şekil 8:** Yöneticilerin Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Algıları

Mevzuatı iyi bir şekilde uygulamanın, bir okulu ne etkili ne de verimli kıldığını bilen okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Sorun, yaptığını doğru şekilde yapmakta değil doğru olanı yapmamaktadır. Bu neden mevcut sistemin üzerine oturtulduğu hali hazırdaki değerler günümüz koşullarına uygun bireyler yetiştiremez (Özden, 2010: 4-6). Çünkü normlar, etik değer koruyucu kararlar almaya veya eylemde bulunmaya yetmiyor. Bunun nedeni de, eylemde bulunmak zorunda olduğumuz her durumun tek-eşsiz olmasıdır. Bir durumda bir norma uygun davranmak, ama etik bakımdan değersiz davranmak mümkündür. Kant'ın “ödevden dolayı” ve “ödevine uygun” davranmak ayrımı, iki kişinin görünüşte aynı davranışının, eylemler olarak değer farkını açıkça gösteriyor (Kuçuradi, 2003). Bu değer farkının yöneticiler tarafından ne kadar dikkate alındığını meydana çıkarmak ve okulların yapı ve işleyişlerinde olması gereken değişikliklere dair düşüncelerine ne kadar uyduğunu anlamak için, bu soru daha önce

sorulmuştur. Verilen cevaplar çeşitli şekillerde katılımcı ifadeleriyle (Tablo 12) kodlanmıştır.

**Tablo 12.** Değerlerle Yönetimin Gerçekleşebilmesi İçin Ne Tür Faaliyetlerin Yapılması Gerektiğine Dair Yönetici Algıları

| Kod                       | F         | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faaliyet</b>           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Doğru faaliyet</b>     | <b>27</b> | (G1/GL/6 - G3/GL/23 - G4/GL/13 - G5/GL/30 - G6/GL/20<br>G7/GL/36 - G8/GL/13 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - G15/AL/20<br>G17/AL/3 - G18/AL/24 - G20/AL/30 - G23/AL/27 - G25/AL/7<br>G26/AL/29 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20 - G31/MTL/30<br>G32/MTL/32 - G33/MTL/12 - G34/MTL/33 - G35/FL/24<br>G36/FL/12 - G38/FL/6 - G39/SBL/2 - G43/GSL/3) |
| Faydalı faaliyet          | 6         | (G10/GL/21 - G11/GL/25 - G22/AL/22 - G27/MTL/12<br>G37/FL/4 G40/SBL/3)                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kararlara katılım         | 4         | (G1/GL/6 - G13/AL/33 - G20/AL/30 - G43/GSL/3)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Nitelikli faaliyet        | 3         | (G2/GL/26 - G5/GL/30 - G9/GL/21)                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hedeflere yönelik olma    | 3         | (G3/GL/23 - G19/AL/12 - G21/AL/6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Doğru zamanlama           | 2         | (G1/GL/6 - G29/MTL/8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Doğru kişilerle yapılma   | 1         | (G1/GL/6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Doğru planlama            | 1         | (G1/GL/6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Devamlılık                | 1         | (G5/GL/30)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>İstenilen faaliyet</b> | <b>6</b>  | (G12/GL/18 - G16/AL/22 - G24/AL/22 - G28/MTL/32<br>G42/İHL/29 - G44/GSL/20)                                                                                                                                                                                                                                                       |

Faaliyetlerin, yapılmak için değil sonucunda öğrencilerin anlam dünyasında tesir edebilmesi için, yapılması gerektiği düşünülebilir. Yapılmasının gerekliliğine inanılan faaliyetlere ilişkin başlıklar aşağıdaki gibidir:

**Doğru faaliyet:** Katılımcılar, kendilerine yöneltlen faaliyetleri doğru mu yapmalı veya doğru faaliyetleri mi yapmalı sorusuna, yarıdan fazla olarak nitelendirilebilecek (F=27) bir oranda doğru faaliyetler yapılmalıdır cevabını vermişlerdir. Bu durum yöneticilerin okullarda yapılması istenen faaliyetlerin, değerlerle yönetime ve değerlerle ilgili eğitimin genel amacına hizmet etmediğini kanaatine sahip olduğunun göstergesidir. Eğer bu kanaat hasıl olmamış olsaydı yöneticilerin bu soruya ezici bir çoğunlukta istenilen faaliyetlerin yapılması gerekir diye cevap vermeleri beklenirdi. Faaliyetlerin doğru yapılması gerektiğine dair düşünceler

aşağıda sıralanmıştır.

G8/GL/YK13: *“Şimdi işi doğru yapmakla, doğru işi yapmak arasında fark var. İş doğru yapmak demek elinizdeki mevzuat çerçevesinde işi yapmak demektir. Doğru işi yapmak demek o mevzuatı bulduğunuz okulun sosyal çevresine ve kültürüne göre yorumlayıp o işi yapmaktır... Yönetmeliğe göre işi yaptığınızda işinizi doğru yapmış olursunuz ama doğru işi yaptığınız zaman değerlere göre hareket etmiş olursunuz kalıcı olan da budur, ama bu yasalar, yönetmelikler lazım değil anlamına gelmemeli.”*

G30/MTL/YK20: *“Doğru işi yapmak gerekir birçok şey yapıyoruz hiçbir faydası yok yani yaptığınız işin bir faydasının olması lazım...”*

G38/FL/YK6: *“Uygulanan programlar bizim reel anlamda değerler sistemimizin uyuşması şartı var fakat bire bir her alanda örtüşmüyor bu manada doğru faaliyetlerin yapılması gerekiyor...”*

Yukarıda düşünceleri sıralanan yöneticiler, yapılan faaliyetlerin gerekliliğini sorgulayıp eğitimsel ve yönetsel açıdan yapılması istenen faaliyetlerin yetersizliğine, şartlara uygun olmayabileceğine vurgu yapmışlardır.

**Faydalı faaliyet:** Düşünceleri alınan yöneticilerin bir kısmı yapılacak faaliyetlerde fayda (F=6) aranması gerektiğine değinmişlerdir. Bunlar:

G10/GL/YK21: *“Çevrenin, öğrencinin gerek duyduğu faaliyetler düzenlemek demek faaliyetin geleceğe olumlu etki sağlanması demektir. Sadece kağıt üzerinde faaliyet düzenlemiş göstermenin bir anlamı yoktur.”*

G22/AL/YK22: *“Öğrenciye faydası olmayacak faaliyetlerin yapılmaması gerekir. Yapılacak faaliyet yapılmak zorunluluğundan değil fayda gözetilerek yapılmalıdır.”*

Katılımcıların yapılacak faaliyetlerin faydalılığına vurgu yapmaları yaptıkları bazı faaliyetlerin faydasızlığına olan inançlarından kaynaklandığı düşünülebilir.

**Kararlara katılım:** Bazı katılımcılarsa (F=4) doğru faaliyetlerin yapılabilmesi için kararlara katılım sağlanması gerektiğini söylemişlerdir. Bunlar:

G13/AL/YK33: *“Faaliyetlerimiz değerlerimize uygun doğru bir şekilde yapılacak, bunun için herkesin fikri sorulur.”*

G20/AL/YK30: *“Doğru işi yakalayabilmek için sürekli istişare etmek gereklidir.*

*Her doğruyu okul müdürü bilecektir diye bir kural yoktur, çalışanların fikirlerine düşüncelerine ne kadar değer verirsiniz faaliyetler o kadar isabetli olur.”*

Bu düşünceler yöneticilerin yapacakları faaliyetlerde, kararlara katılımı sağlamanın faaliyetin verimliliğine etki ettiği yönündeki algılarından kaynaklandığı düşünülebilir.

**Nitelikli faaliyet:** Katılımcıların (F=3) bazılarının sayısı fazla niteliksiz faaliyetlerdense sayısının azaltılıp nitelikli hale getirilmiş faaliyetlerin yapılması yönünde görüş beyan ettikleri görülmüştür.

G2/GL/YK26: *“Okullar çok sayıda ve çok zaman alan uygulamalarla sorumludur. Fakat bu uygulamalardan istenen sonuç alınamıyor. Faaliyetler kağıt üzerinde görünsün diye yapılıyor. Bu faaliyetlerin sayılarının azaltılıp daha nitelikli verim alınacak hale getirilmesi gerekmektedir.”*

**Hedeflere yönelik olma:** Aynı zamanda doğru faaliyeti, hedeflere yönelik (F=3) yapılan faaliyet, olarak ifade eden yöneticilerde bulunmaktadır.

G19/AL/YK12: *“Doğru işi yapmak gerekir. Bizim işimiz eğitim. Her yiğidin bir yoğurt yiyişi var önemli olan hedeflere ulaşmak, eğer böyle olmazsa bu hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlar zamanla amaç haline geliyor.”*

Katılımcı G1 doğru faaliyetlerin yapılmasını yeterli görmemiş, yapılma zamanının, yapan kişilerin ve planlanmasının uygunluğuna dikkat çekerek farklı bir bakış açısıyla olaya yaklaşmıştır.

G1/GL/YK6: *“Yöneticilerin doğru faaliyetleri, doğru bir zamanlamayla, doğru kişilerle ve doğru bir planlama ile yapması gerekmektedir.”*

Faaliyetlerin yerel ve genel yöneticilere göre sürekli değişiklik arz etmesi G5 tarafından eleştiriye tabi tutulmuş ve faaliyetlerin devamlılığının, sonuçlarının olumluya dönüştürülmesi için bir koşul olarak görmüştür.

G5/GL/YK30: *“Burada devamlılık, çünkü mermeri delen kuvvet damlanın gücü değil sürekliliğidir... Güzel şeyleri devamlı hale getirmek istikrar adına eyleme dönüştürmek mutlaka kurumun menfaatlerine olumlu yönde katkıları olacaktır...”*

**İstenilen faaliyet:** Yukarıda sıralanan doğru faaliyetlerin yapılması ve doğru faaliyet olarak değişik şekillerde nitelenen faaliyetlerin yapılması gerektiğine dair

görüşlerin yanında kendilerinden istenen faaliyetlerin (F=6) yapılması gerektiğine yönelik görüş sunan yöneticiler de mevcuttur. Bunlar:

G12/GL/YK18: *“Faaliyetleri doğru yapmak doğrudur. Geçmişte üniversite deneme sınavlarında başarılı olmuş sınıfların biraz mevcutlarını azaltarak onlara daha fazla faydalı olmak istemiştik fakat öğrenci velileri bizi şikayet ettiler ve bir sürü soruşturma geçerdik, şimdi nasıl faydalı faaliyet yapmaya çalışalım siz söyleyin...”*

Burada G12 faaliyetlerin sonuçlarından ziyade, yapılması esnasında karşılaşılabilecek sorunlardan dolayı istenilen faaliyetlerin yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu durum aslında yukarıda sıralanan, doğru faaliyeti yapmak gerekir düşüncesinde olan katılımcıların çoğunun, bu düşüncelerini hayata geçirmelerine engel oluşturan bir durum olarak görülebilir.

G16/AL/YK22: *“Faaliyetler doğru yapılmalıdır... Mevcut mevzuat değerlendirildiğinde, mevzuatta yapılması gerekmeyen bir şey yoktur. Doğrularla mevzuat hiçbir zaman çakışmamaktadır. Hataları doğrultmak için değil doğruları göstermek için faaliyet yapmalıyız.”*

G16 mevzuata uygun davranmanın problemlerin çözümünde oynayacağı rolü kendi bakış açısıyla yukarıdaki gibi izah etmiştir. Bu izahat biraz da kendisine yüklediği misyonun sonucunda ortaya çıkan bir izahattır denilebilir.

G42/İHL/YK29: *“Yapılması gereken işi, doğru yapmak...”*

G44/GSL/YK20: *“Merkezi idareye ters düşmeden, mevzuatın çerçevesinde işleri doğru yapmak gerekir.”*

Eğitim faaliyetleri değerlere göre şekillendirilir. Değerlere göre şekillenen eğitim öğretim faaliyetlerinin bu değerlerin bir standardının olmaması nedeniyle, yapılacak faaliyetlerle ilgili çeşitli kargaşalara sebep olduğu düşünülebilir.

Yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi ve nasıl bir şekilde yerine getirilmesi ile ilgili yönetici görüşlerinde değişkenler açısından anlamlı bir bağ bulunamamıştır.

### **Yapı ve İşleyiş**

Yöneticilerin okullarını değerlerle yönetebilmeleri için okulların yapı ve işleyişinde ne gibi değişiklikler olması gerektiğine dair düşüncelerinin çalışmanın genel amacı olan lise yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algılarının gün yüzüne

çıkarılmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür. Bu soruya verilen cevaplar ve değişkenlerle birlikte (Tablo 13) verilmiştir.

**Tablo 13.** Yöneticilerin Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne Gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Algıları

| Kod                        | F         | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                             |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yapı ve işleyiş</b>     |           |                                                                                                                                                           |
| <b>Personel</b>            | <b>2</b>  | (G17/AL/3 - G39/SBL/2)                                                                                                                                    |
| Öğretmen                   | 10        | (G3/GL/23 - G4/GL/13 - G7/GL/36 - G8/GL/13 - G10/GL/21<br>G24/AL/22 - G28/MTL/32 - G29/MTL/8 - G37/FL/4 - G41/İHL/27)                                     |
| Yönetici                   | 6         | (G7/GL/36 - G20/AL/30 - G31/MTL/30 - G32/MTL/32 - G38/FL/6<br>G40/SBL/3)                                                                                  |
| <b>Sistem</b>              | <b>13</b> | (G3/GL/23 - G6/GL/20 - G7/GL/36 - G10/GL/21 - G16/AL/22<br>G18/AL/24 - G21/AL/6 - G23/AL/27 - G25/AL/7 - G27/MTL/12<br>G36/FL/12 - G37/FL/4 - G44/GSL/20) |
| <b>Sınav merkezlilik</b>   | <b>10</b> | (G1/GL/6 - G8/GL/13 - G11/GL/25 - G13/AL/33 - G14/AL/9<br>G18/AL/24 - G19/AL/12 - G24/AL/22 - G25/AL/7 - G26/AL/29)                                       |
| <b>Sürekli değişiklik</b>  | <b>6</b>  | (G7/GL/36 - G20/AL/30 - G21/AL/6 - G22/AL/22 - G30/MTL/20<br>G41/İHL/27)                                                                                  |
| <b>Fiziki yapı</b>         | <b>6</b>  | (G3/GL/23 - G25/AL/7 - G28/MTL/32 - G30/MTL/20 - G31/MTL/30<br>G42/İHL/29)                                                                                |
| <b>Müfredat</b>            | <b>4</b>  | (G6/GL/20 - G22/AL/22 - G25/AL/7 - G38/FL/6)                                                                                                              |
| <b>Yönlendirme</b>         | <b>4</b>  | (G3/GL/23 - G37/FL/4 - G39/SBL/2 - G44/GSL/20)                                                                                                            |
| <b>Hedefler</b>            | <b>3</b>  | (G3/GL/23 - G15/AL/20 - G21/AL/6)                                                                                                                         |
| <b>Bilinçsiz Veli</b>      | <b>3</b>  | (G6/GL/20 - G10/GL/21 - G34/MTL/33)                                                                                                                       |
| <b>Disiplin</b>            | <b>3</b>  | (G8/GL/13 - G33/MTL/12 - G34/MTL/33)                                                                                                                      |
| <b>Yetki paylaşımı</b>     | <b>2</b>  | (G2/GL/26 - G39/SBL/2)                                                                                                                                    |
| <b>Yetki artırımı</b>      | <b>2</b>  | (G4/GL/13 - G33/MTL/12)                                                                                                                                   |
| <b>Denetim</b>             | <b>2</b>  | (G10/GL/21 - G16/AL/22)                                                                                                                                   |
| <b>Zaman</b>               | <b>2</b>  | (G26/AL/29 - G41/İHL/27)                                                                                                                                  |
| <b>İlköğretim</b>          | <b>2</b>  | (G9/GL/21 - G27/MTL/12)                                                                                                                                   |
| <b>Okulların yerleşimi</b> | <b>1</b>  | (G9/GL/21)                                                                                                                                                |
| <b>Bütçe</b>               | <b>1</b>  | (G12/GL/18)                                                                                                                                               |
| <b>Ferdi çaba</b>          | <b>1</b>  | (G5/GL/30)                                                                                                                                                |
| <b>Olumlu değişim</b>      | <b>1</b>  | (G35/FL/24)                                                                                                                                               |
| <b>İş birliği</b>          |           |                                                                                                                                                           |
| Veli                       | 4         | (G8/GL/13 - G11/GL/25 - G15/AL/20 - G43/GSL/3)                                                                                                            |
| Çevre                      | 2         | (G4/GL/13 - G43/GSL/3)                                                                                                                                    |

**Personel:** Ortaöğretim kurumlarının yöneticileri okullarında değerlerle yönetimin sağlanması için toplamda en yüksek oranda (F=18) kendilerine ve öğretmenlere eleştiri getirip personel yetersizliğinin giderilmesine atıfta bulunmuşlardır.

G3/GL/YK23: *“Öğretmenler görevlerini hakkıyla yapsalar bu ülkede sorun kalmayacak...”*

G4/GL/YK13: *“Okullarda özellikle eğitimcilerde “bana ne” anlayışı artmaktadır.”*

G8/GL/YK13: *“Öğretmenlerin çok donanımlı olması lazım, pedagojik formasyon açısından ultra düzeyde donanımlı olmaları lazım, dolayısıyla öğretmen eğitiminin ciddi anlamda gözden geçirilmesi lazım, herkes her şey olabilir ama öğretmen olması için ciddi kriterlere tabi tutulması gerekir...”*

Yukarıdaki düşünceler eğitim kurumlarının kendilerinden bekleneni yapamamasının gerekçelerinin yöneticiler tarafından dikkate alındığının ve bu konudaki sıkıntıların göstergesidir denilebilir.

**Sistem:** Katılımcıların büyük çoğunluğu değerlerle yönetim gerçekleşmesinin mevcut yapı ve işleyişte zor olduğu yönünde fikir beyan etmişlerdir. Bunlardan önemli bir kısmı (F=13) eğitim sisteminin kendisinin bu sonucu doğurduğu yönünde ifadeler kullanmışlardır.

G16/AL/YK22: *“Valiyi biz yetiştiriyoruz sanayiciyi, müteahhidi biz yetiştiriyoruz bir eksiklik var, hala binalar başımıza yıkılıyor. Okullarımızın insan yetiştirme potansiyeli düşüktür. İşleyişin bu kısmında eksiklikler var.”*

G36/FL/YK12: *“Milli eğitim müfredatımıza bakılırsa eğitim sadece bilgi yüklemek olarak algılanıyor... Burada çok başarılı öğrencilerimiz var fakat bir tane bile arkadaşları yok... Çocuklar mezun olunca kendilerine soruyor biz ne amaçla okuyoruz? Bu yapının amacı ne? Şimdi burada öğrencinin eğitim görmesinin amacı ne, ayakta kalacak donelere sahip olma. Bu sistemin komple değişmesi lazım... Örneğin: Herkese ehliyet dağıtılıyor bir sürü kaza oluyor. Eğitimin sonunda fazla diploma vermek için yapılan faaliyetlerin sonunda kazalar çoğalıyor ehliyet örneğindeki gibi...”*

G44/GSL/YK20: *“Sistemin kendisinden gelen bir sıkıntı var, fakat artık bunun farkına yavaş yavaş varılıyor, gençlerin değerlerle donanamadığı görülüyor, kendimize tekrar dönme gerçekleşecektir...”*

Eğitim sistemindeki temel sorun, sistemin başlangıçta amaçladığı görevleri yerine getirememesi değil, yeni gereksinimleri karşılayacak yeni amaçlar ortaya koyamamasıdır (Çetin, 2004). Bu durum mevcut eğitim sistemimizde kendini hissettirdiğinden, yöneticiler tarafından eleştiriye maruz kalmıştır. Yaşanan bu değişimler eğitim sisteminin felsefesine yansıyor, toplumun yaşam biçimiyle oluşturduğu çelişkidendir dolayısıyla da geniş kesimlerde kaygıya neden olmuştur denilebilir.

**Sınav merkezlilik:** Aslında sistem içerisinde değerlendirilebilecek ve sistemin temel felsefesiymiş gibi algılanmalara sebep olan sınav merkezli eğitim yaklaşımının da (F=10) eleştiriye maruz kaldığı görülmüştür. Burada bu sınav merkezlilik, kavramın ayrıca kodlanmasının nedeni katılımcıların bu kavrama yaptıkları vurgudur.

G8/GL/YK13: *“Okulların fonksiyonelleşmesi lazım, okullar sınavlar için öğrenci yetiştiren kurumlar olmaktan çıkmadıkça okullardan değer üreten değer aktaran bir misyon bekleyemezsiniz.”*

G13/AL/YK33: *“Bizim eğitimimiz ezberci ve taklitçi bir yapıya sahip... Eğitim yani terbiye gerçekten yapılmıyor, yapılamıyor, insanların öğretiminin göstergesi diplomasıdır, eğitiminin göstergesi davranışlarıdır. Sınava takılmış kalmışız, o da olacak fakat her şey bu değildir, şimdi benim kurumumu kaç kişi üniversiteyi kazanmış diye sorguluyorlar, eğitim sadece üniversiteyi kazanan öğrenci sayısına göre değerlendirilemez, hangi üniversite KPSS’i kazanarak memur olmuş öğrenci sayısına göre değerlendiriliyor. Benim bir okul birincim vardı, bir matematik yarışına sokmak istedim, fakat çocuk ben yapamam ben günde 500 soru çözüyorum, soruları da kalıplara göre yapabiliyorum fakat bir matematik sorusunu ispatı ile bilimsel açıdan neden, nasıl çözülmesi gerektiğini bilemem dedi, yani bilgi de aktarılamıyor... Maalesef eğitim sistemimiz seçme, yerleştirme ve atama merkezli, bu sistemin muhakkak değiştirilmesi gerekiyor bu sistemden dolayı değerleri çocuklara aktarmamız çok zor...”*

G19/AL/YK12: *“Eğitim uzun soluklu bir iş. Şöyle bir durumla karşı karşıya karşıyayız, çocuklar yarış atına dönüştürülmüş, öyle ki birbirleriyle arkadaş olamıyor, iletişim kuramıyorlar, bunun bir şekilde değiştirilmesi gerekiyor. Aileler ortaöğretim kurumlarını sadece üniversiteye geçiş olarak görüyorlar yani, terbiye alınan bir yer olarak görülüyor bunun değiştirilmesi gerekir.”*

Bu düşüncelere sebep olan sınav merkezli eğitim anlayışına yönelik eleştiriler özellikle ortaöğretim kurumlarında son zamanlarda yaşanan gelişmeler sonucu kendini iyiden iyiye hissettirmeye başlamıştır.

**Sürekli değişiklik:** Yöneticiler kurumlarını değerlerle yönetememelerinin bir nedeni olarak da, sürekli olarak yaşanan genel değişiklikler (F=6) olarak görmüşlerdir. Bunlar:

G7/GL/YK36: *“1980 sonrasında bugüne kadar en az 10-12 kadar sistem değişikliği yapıldı bu değişiklikler büyük değişikliklerdi. Bu değişiklikler hiç denenmeden bize adapte edilmeden bize uyarlanmadan doğrudan doğruya uygulandı bunun etkisi ile çok kayıplar oldu (Örneğin kredili sistem). Bu hatalar sayesinde içki, uyuşturucu ve fuhuş okullarımıza liselere girdi.”*

G20/AL/YK30: *“...eğitimin yazboz tahtasına çevrilmemesi gerekiyor bu olmazsa çok aksayan yönler olacaktır. Bir ay önce söylediğiniz ile bir ay sonra söylediğinizin tutarlı olması lazım. Tutarlı olmazsa güven veremezsiniz, güven veremezseniz öğrenci ortada kalır öğrenci ortada kalırsa birileri kapar.”*

G30/MTL/YK20: *“Milli eğitim camiası olarak şunu kabul etmek gerekir çocuklar kobay değil... Altyapı oluşturmada binayı kuruyoruz sonra bina yıkılıyor, bu manada siyasi görüşlere göre değişmeyecek milli bir eğitim politikasının oluşturulması gerekir.”*

Değişim iyi yönde bile olsa yöneticilerin sürekli değişikliğin eğitim ve öğretim açısından zararlı olduğunu vurgulamaları ilginç bir sonuçtur.

**Fiziki yapı:** İşleyişle ilgili yukarıdaki düşüncelere ek olarak okulların fiziki yapılarının (F=6) istenen yönetsel ve eğitimsel çalışmaların önünde engel olarak bazı katılımcılar tarafından algılandığı da görülmüştür.

G30/MTL/YK20: *“Bizim 30 kişilik sınıflarımızda 50 kişi ile eğitim öğretim yapmaya çalışıyoruz bu manada öğrencilere bir şeyler veremiyoruz. 750 kişilik okulumuzda 1250 öğrencimiz var, eğer yeni sistemde sınıfta kalma olmazsa seneye 1500 olacağız bu nedenle koridorlarımızda adım atacak yer yok bu nedenle mesleki açıdan, insanı açıdan kaliteli öğrenci yetiştirmeyeceğiz çünkü meslek lisesinde birebir ilgilenmek gerekiyor...”*

G42/İHL/YK29: *“Fiziki yapının çok önemi var, özellikle sosyal alanların büyük*

*önemi vardır bu alanlarda öğrenciler iyi yönde aktivitelerle vakit geçirir. Bunun eksikliği öğrencilerin dışarıda kontrolsüz olarak vaktini geçirmesine sebep oluyor bu durum sonucunda, öğrencilerde değerlerle ilgili yozlaşma olur.”*

Değerlerle yönetimin gerçekleşmesi sadece insan kaynakları ve sistemle alakalı sıkıntıların dışında fiziki yapı yani maddi ihtiyaçlara da bağlanmıştır.

**Müfredat:** Toplumsal değişim sonucu ortaya çıkan yeni değerler ders sayı ve türünün yeniden belirlenmesini; buna paralel olarak da içeriklerin yeni değerlere göre düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır (Özden, 2010: 20). Bu nedenle katılımcılardan (F=4) müfredatın kendileri için yetersiz görüldüğünü ifade edenler olmuştur.

G6/GL/YK20: *“...müfredatın günün şartlarına uygun, kültürümüze uygun bir hale getirilmesi, yani manevi değerlerine bağlı milli eğitimin amaçları doğrultusunda bir nesil yetiştirecek bir yapıya getirilmesi lazım.”*

Müfredata yapılan eleştiri aslında sisteme yapılan eleştirinin bir parçasını oluşturmaktadır bu kodun oluşturulması yine katılımcıların vurgularından kaynaklanmıştır.

**Yönlendirme:** Eğitim kurumlarında değerlerle yönetimin eğitimin asli amaçlarının gerçekleştirilmesine bağlanması sonucu birçok yönetici eğitimsel sorunları bu yönetim şeklinin uygulanması önünde engel olarak görmüşlerdir. Bunlardan biri de kendi kurumlarına gelen öğrencilerin yanlış yönlendirme (F=4) ile bu kurumlara gelmesinin çıkardığı sorunları engel olarak görmüşlerdir.

G3/GL/YK23: *“Balıklar iyi yüzer, kuşlar da iyi uçar bu ikisini aynı kulvarda yarıştırmak yanlıştır, yani insanlar yeteneklerine göre eğitim alıp, yeteneklerine göre geleceğe yönelik hedef belirlemiyor..”*

G39/SBL/YK2: *“Okulların istenen sonuçları alamamasında suçlu tek okullar değildir. Fakat ben gençlerin bazı yönlerden eleştirilmesini yadırgıyorum. Acaba biz bu çağlarda öğrenci olsaydık biz farklı davranır mıydık? Sorulacak bir soru da eğitim sistemi her çocuğun özelliklerine kişiliklerine ve ihtiyaçlarına uygun mu, bu okula gelen öğrenci acaba bu okula uygun mu bu okulun programı bu öğrencilere uygun mu hangi şartlarla buraya geldi?”*

**Hedefler:** Günümüz öğrencilerinin hedeflerinin (F=3) yanlışlığına atıfta bulunarak geneli bu yanlış hedeflere sahip öğrencilerden oluşmuş okullarda yönetimde

ve eğitimde değerlerin ön plana çıkamayacağına değinen yöneticiler olduğu görülmüştür:

G3/GL/YK23: *“Öğrencinin hedefleri yanlış para kazanmak, doktor olmak, hakim olmak, genelde öğrencilerimizin hedefleri bu...”*

G15/AL/YK20: *“Mevcut eğitim kurumlarının hedeflerinin tekrardan gözden geçirilmesi gerekir. İnsanların eğitim kurumlarından beklentileri çocuklarına para kazanabilecekleri meslekler edindirmek bu tamamen dünya odaklı yaklaşım sonradan daha farklı sorunlar ortaya çıkıyor.”*

Eğitim her şeyden önce bir talep işidir, eğitim kurumlarına gelen öğrenciler eğitim almaktan önce hedefledikleri üniversiteye ulaşmak için ortaöğretim kurumlarını bir geçiş noktası olarak görmektedir bu durumdan kaynaklanan sıkıntılar katılımcılar tarafından eleştirilmiştir.

**Bilinçsiz veli:** Okulların yapısı ve işleyişinin yanında yönetsel açıdan istenenlerin gerçekleştirilememesinin nedenini bilinçsiz veli olarak bildiren yöneticilerin olduğu görülmüştür.

G6/GL/YK20: *“Her şeyden önce bilinçsiz velilere sahibiz veli bilinçsiz olunca öğrenci de bilinçsiz oluyor. Aileler çocuklarıyla ilgilenmiyor.”*

**Disiplin:** İşleyişteki aksaklıkların değerlerler yönetimi ilgilendiren bir konusu olarak da disiplin (F=3) karşımıza çıkmaktadır.

G33/MTL/YK12: *“Eğitimcilerin elinden her şeyleri alındı, on sene evvel öğretmen ve öğrenciye müdahale edebiliyordu, şimdi hiçbir şey yapamıyor. Bizim sıkıntımız şu anda öğrenciye çok fazla hak ve özgürlükler tanınıyor. Bir öğrenciyi saç ve giyiminden dolayı uyaramıyoruz çünkü uyarana hemen öğrencinin onuru kırıldı diye soruşturma açılıyor, bu nedenle öğretmen “ben karışmıyorum ne hali varsa görsün” derse burada değerler nasıl aktarılacak... Öncelikle okullarda disiplinin sağlanması gerekiyor yönetmelikler bu yönde değişmeli...”*

**Yetki:** Dikkat çeken bir durum ise, yöneticilerden bazıları yetkilerinin çokluğundan (F=2) yakınırken, bunların paylaşımına vurgu yapıyor, bazı yöneticiler ise yetkilerinin azlığından yakınlıkla yetki artırımına (F=2) gidilmesi gerektiği vurguluyor.

G2/GL/YK26: *“Okullarımız müdür eksensizdir. Bir lambanın yanması gibi;*

*müdür düğmeye basınca lamba yanıyor. Okulların eğitim açısından işleyişinin artırılması için müdüre bu kadar bağlılık olmaması lazım. Bu günkü mevzuatlara dayanan yönetim şeklinin değiştirilip sorumlulukların paylaştırılıp yetkilerinde paylaştırılması gerekmemektedir yani bu kadar müdür endeksli olmamalıdır.”*

G4/GL/YK13: *“Bu konuda, özellikle disiplin yönünden büyük sıkıntılarımız var ve ahlaki değerlerde çöküntü var. Bunun çözümü yönetici yetkilerinin artırılmasından geçiyor.”*

**Denetim:** Denetimsizliğin yönetsel açıdan değerlere zarar verdiğine dair azda olsa (F=2) yönetici fikir beyan etmiştir.

G10/GL/YK21: *“...çalışan ile çalışmayan aynı kefedede işin iyi yapıldığına dair hiçbir sorgulama yok...”*

Amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülen lise yöneticileri yukarıda bahsedilen engellerin yanında, okullarda geçirilen zamanın azlığına (F=2), ilköğretimlerde verilen eğitimin yetersizliğine (F=2), okulların yerleşim yerine (F=1) ve kendilerine ayrılan bütçeye, atıfta bulunarak bunların değerlerle yönetimin önünde engel teşkil ettiğini söylemişlerdir. Bunlar topluca aşağıda sıralanmıştır:

G26/AL/YK29: *“Okulların işleyişinde herhangi bir sıkıntı yok fakat çevre eğitimi tamamıyla hem okul hem aile eğitimini geçmiş durumda sıkıntılar bundan kaynaklanmaktadır. Okullar artık bir kampus şeklini mi alır başka bir şekilde olur öğrenciyi sabah sekizden akşam beşe kadar okulda tutmak gerekir yani öğrenciyi çevreden uzak tutmak gerek.”*

G27/MTL/YK12: *“Şu anki çocuklarımız her türlü imkana sahip fakat bir ahlaki dejenerasyon var... Zorunlu eğitim nedeniyle zaten öğrenci eğitilmiyor. Buraya gelen öğrenciler dolu gelmiyor inanın okuma yazma bilmeyen öğrencilerimiz var...”*

G9/GL/YK21: *“Okulların mahalle içerisinde olmasında ciddi sıkıntılar var; nedeni dışarı çıkan öğrenci dışarıdaki olumsuz davranışları örnek alıyor ve okula yansıtıyor.”*

G12/GL/YK18: *“Ortaöğretimdeki okullara devlet el uzatmıyor, bize herhangi bir para gelmiyor, bu bütçe ile ne gibi faaliyetler yapabilirsiniz her şey maddiyata bakıyor. Bu nedenle öğrencilere faydalı olacak faaliyetlerde bulunamıyoruz...”*

Yukarıdaki görüşlere ek olarak bütün yöneticilerin değişikliklerden, yapı ve işleyişten şikayetçi olduğunu söylemek yanlış olur. Nitekim G5 sorunlar olabileceğini bu sorunların ferdi çabalar ve gayretlerle çözülebileceğini vurgulamış, aynı zamanda G35 tarafından yapılan değişiklerin olumlu olduğu ve her manada iyiye doğru bir gidişin olduğunu söylediği görülmüştür.

G5/GL/YK30: *“Biz devlet memuruyuz, devlete olan borcumuz var, devlete olan saygımız var, devlet gibi düşünme mecburiyetimiz var, bu bir lüks değil, bu tavırda dayanışma içerisine girerek birlik ve beraberliği körükleme anlamındadır. Biz bakanlığın yaptığı yanlışları eleştirmeyiz... Olayları kuruma bağlamamız lazım, ferdi manada göstereceğimiz gayretlerin okulun önündeki engelleri nasıl aşacağı yönündeki endişelere cevap bulmamız lazım... Yani ferdi çabaların, fedakarlıkların, sosyal ilişkilerin bir çok sorunu aşacağına inanıyorum.”*

G35/FL/YK24: *“Okulumuzdan önce milli eğitimdeki mantaliteye bakmak lazım çok şey değişti, altyapıda gelişmeler var ekonomik iyileşmeler var, hayat standartlarında gelişmeler var. Yönetim tarzı olarak mantalitede değişti, eski karizmatik anlayış “her şeyi ben bilirim” anlayışı değişti. Artık bir özel sektör mantığıyla kurumların yönetildiğini görüyoruz. Artık “ben her şeyi bilirim” yaklaşımı yok “ben ne kadarını bilirim başkaları bana neler katabilir” diye sorulmaya başlandığını görüyoruz. Genel manada yapı ve işleyişte iyiye yönelik bir değişim oluyor. Bakanlığın değişen dünyaya entegre olma çabaları var kurumumuz açısından bizim de kendi bakış açımızdan kaynaklanan katkılarımız oluyor.”*

Aynı zamanda yöneticiler sadece eleştiri veya destekler nitelikte söylemlerin yanında bazı sorunların çözümüne katkı sağlayacağına inandıkları görüşlerini tavsiye niteliğinde iletmişlerdir. Çözüm önerileri işbirliği kavramı altında veli (F=4) ve çevreyle (F=2) işbirliği şeklinde ayrı ele alınmıştır. Bunlar:

G11/GL/YK25: *“Okulda öyle bir yapı oluşturacak ki veliler eğitim öğretim faaliyetlerine direk katılabilmelidir...”*

G4/GL/YK13: *“Uyuşturucu kullanımı artmakta, çevredeki zararlı faaliyetlerin giderilmesi için emniyet güçlerimizle iş birliğinin artırılması gerekiyor.”*

Liseler özellikle toplumların inşasında çok önemli bir konumu temsil etmektedirler çünkü geleneksel toplumun aile merkezli eğitimi sanayi devrimiyle

birlikte yerini örgün eğitime bıraktığında eğitimin geleneksel bağlamı olan aile yerine okul yeni toplumun yükselen değeri olmuştur (Doğan, 2002: 219; Akt. Özkan, 2008). Bu sebeplerle yönetsel ve eğitimsel açıdan değerlerin her türlü yaşatılması gereken ortaöğretim kurumlarının yapı ve işleyişinin tekrar topyekûn bir şekilde ele alınması gerekliliği maalesef gün yüzüne çıkan bir durum olarak ortada durmaktadır.

Değerlerle yönetim için okulların yapı ve işleyişinde ne gibi değişiklikler gerektiğine dair yönetici düşünceleri, değişkenler bakımından incelendiğinde, sadece “Sınav merkezliliğin” değişmesi gerektiğine dair görüşün, okul türü bakımından Genel Lise ve Anadolu Liselerinin yöneticileri tarafından vurgulanması arasında anlamlı bir bağ tespit edilmiştir. Bu bağın oluşma sebebi bu okulların birbirinden ayrılmayacak derecede misyonlarının benzerliğinden yani bir üst okula öğrenci yetiştirme görevinden kaynaklandığı düşünülebilir. Araştırmanın önceki bölümlerinde ifade edildiği gibi bu iki okul türü birbirinden farklı okul türleri olarak algılanmamalıdır. Yöneticilik kıdemi değişkeni açısından her hangi anlamlı bir bağ bulunamamıştır.

Okullardaki faaliyetlerle ve okulların yapı ve işleyişiyle ilgili sorulara verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde. İstenilen faaliyetlerin yapılması gerektiğini düşünen görüşmecilerin (G12, G16, G24, G28, G42 ve G44) okulların yapı işleyişinden memnun olan görüşmecilerle (G5 ve G35) aynı kişiler olmadığı ortaya çıkmaktadır. İstenilen faaliyetlerin yapılması gerektiğini düşünen G12 Bütçe, G16 Sistem, G24 Öğretmen, G28 Fiziki yapı ve Öğretmen, G42 Fiziki yapıyı en son G44 Sistemi, kendileri açılarından yönetsel bir engel olarak görerek aslında farkında olmadan çelişkiye düşmüşlerdir. Aynı zamanda okulların yapı ve işleyişine herhangi bir eleştiri getirmeyen G5 ve G35’te istenilen faaliyetlerin değil doğru olduğu düşünülen faaliyetlerin yapılması yönünde fikir beyan etmişlerdir, bu iki durumun bir arada bulunması düşündürücüdür.

#### **4.8. Küreselleşmenin Kötü Etkilerine Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemlere Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Değerlerin yönetim bilimlerinde ve eğitim bilimlerinden son dönemlerde önem kazanmasına neden olarak küreselleşmenin getirdiği buhranlar gösterilebilir. Bu nedenle araştırmada yöneticilerin küreselleşmenin kötü etkisine karşı öğrencilerini ne şekilde korumaları beklenir sorusunun yöneltiştir. Küreselleşme gelişmekte olan toplumların

fertlerinin yabancılaşmasına sebep olarak birçok toplumsal ikilem yaşayan bireylerden kaynaklanan sorunların doğmasına neden olmuştur denilebilir. Küreselleşmenin kötü etkilerine karşı öğrencilerini ne şekilde korumaları beklenir sorusuna, eğitim yöneticisi olarak okul idarecilerinin verecekleri cevapların değerlerle yönetime ilişkin algılar hakkında birçok ipucu barındıracağı varsayıldığından bu soru yöneltmiştir. Bu soruya verilen cevaplar (Tablo 14) de kodlanmıştır.

**Tablo 14.** Küreselleşmenin Kötü Etkilerine Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemler

| Kod                     | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Küreselleşme</b>     |    |                                                                                                                                                                                                           |
| Değerlerle              | 17 | (G4/GL/13 - G8/GL/13 - G9/GL/21 - G12/GL/18 - G17/AL/3<br>G18/AL/24 - G19/AL/12 - G21/AL/6 - G22/AL/22 - G23/AL/27<br>G29/MTL/8 - G34/MTL/33 - G35/FL/24 - G37/FL/4 - G38/FL/6<br>G40/SBL/3 - G44/GSL/20) |
| Faaliyetlerle           | 14 | (G1/GL/6 - G5/GL/30 - G6/GL/20 - G9/GL/21 - G13/AL/33<br>G22/AL/22 - G24/AL/22 - G25/AL/7 - G27/MTL/12 - G37/FL/4<br>G39/SBL/2 - G42/İHL/29 - G43/GSL/3 - G44/GSL/20)                                     |
| Eğitimle                | 9  | (G2/GL/26 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - G20/AL/30 - G23/AL/27<br>G29/MTL/8 - G35/FL/24 - G36/FL/12 - G41/İHL/27)                                                                                               |
| Uyarmayla               | 4  | (G6/GL/20 - G10/GL/21 - G22/AL/22 - G32/MTL/32)                                                                                                                                                           |
| Otokontrolle            | 3  | (G4/GL/13 - G8/GL/13 - G15/AL/20)                                                                                                                                                                         |
| Disiplinle              | 3  | (G5/GL/30 - G13/AL/33 - G17/AL/3)                                                                                                                                                                         |
| Teknolojiyle            | 1  | (G1/GL/6)                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Bilinçlendirmeye</b> |    |                                                                                                                                                                                                           |
| Öğrenci                 | 12 | (G3/GL/23 - G7/GL/36 - G11/GL/25 - G17/AL/3 - G18/AL/24<br>G21/AL/6 - G22/AL/22 - G23/AL/27 - G24/AL/22 - G30/MTL/20<br>G31/MTL/30 - G33/MTL/12)                                                          |
| Veli                    | 9  | (G6/GL/20 - G8/GL/13 - G13/AL/33 - G16/AL/22 - G23/AL/27<br>G26/AL/29 - G28/MTL/32 - G39/SBL/2 - G42/İHL/29)                                                                                              |

Küreselleşme, gelişmiş batı toplumu şirketlerinin kendi ekonomik saltanatlarını devam ettirebilmek için teknolojik ve ekonomik bakımdan geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerin üzerlerindeki ekonomik nüfuslarını devam ettirebilmek açısından kullandıkları yöntemlerin bünyesinde kültürel argümanlarda bulundurmaktadır. Bu argümanlar toplumların sahip olduğu yerel kültür ve kültürün temeli niteliğini taşıyan değerlerle uyumsuzluk yaşamakta, bu durum eğitim kurumları başta olmak üzere örgütlerin tamamını etkilemektedir. Yöneticilerin durum karşısında öğrencileri ne şekilde korumaları gerektiğine dair bulgular değişkenleriyle birlikte aşağıda verilmiştir.

**Değerlerle:** Küreselleşme değişmeye açık olan, olmayan tüm değerlerin fertler ve toplum tarafından değersizleştirilmesine yol açma çabası olarak görülebilir. Bu nedenle, “Günümüz küreselleşmenin önemli sonuçlarından bir tanesi, değerlerin değersizleştirilmesini paradoksal bir biçimde 'değer' haline getirmiş olmasıdır” denebilir (Reçber, 2005). Bu tehlikeyi önlemenin yolu öncelikle, eğitim kurumlarının yöneticilerinin bu kavram sonucunda meydana gelen gelişmeleri anlaması ve bu gelişmelerin zararını önlemeye yönelik öğrencilerin de gerekli donanımı sağlamaya çalışmasıdır. Bu yöndeki katılımcı görüşlerinin en fazlası (F=17) değerleri kullanarak bu zararın en aza indirilebileceği yönündedir. Yönetimsel ve eğitimsel açıdan değerlere bu önemin atfedilmesi değerlerle yönetime ilişkin yönetici algıları açısından önemli bir bulgu olarak düşünülmektedir. Bu düşünceler aşağıda sıralanmıştır:

G12/GL/YK18: *“Milli ve manevi değerlerimizi vermemiz lazım, örf ve ananelerimizi vermemiz lazım, dini değerlerimizi vermemiz lazım, yani öğrencileri buradan robot gibi mezun etmememiz gerekiyor.”*

G17/AL/YK3: *“Güce tapan bir toplum, menfaat için inanılmaz bir yarı; böyle bir toplumda değerler nasıl verilebilir? Taklidi değil içselleştirerek değerleri vermemiz gerekir.”*

G18/AL/YK24: *“Bunu yasaklarla koruyamayız bu mümkün değil, yasaklar bir şeyi daha cazip hale getiriliyor. Buna karşı kendi kültürümüzü ve değerlerimizi öğretip benimseterek öğrencimizi koruyabiliriz...”*

Bir milletin ortak değer sisteminin zayıflaması, çözülmesi ya da bu değerlerin bozulması toplumu tahrip eder ve millî bütünlüğü zedeler. Toplumsal bütünlüğün devam etmesi, sağlıklı bir sosyal yapının varlığı, yeni gelişmeler karşısında ortak düşünce yapısının oluşması ve benzer davranışların sergilenmesi toplumda var olan ortak değerlerin korunması ile mümkündür. Bu nedenle yöneticiler küreselleşmenin zararlarını azaltmak için milli ve manevi değerlerin öğrencilere aktarılması olarak görmüşlerdir. Bu aktarımın gerçekleştirilebilmesi özellikle değerlerle yönetimi eğitim kurumlarında zorunlu kıldığından bu yöndeki görüşler araştırma açısından önemli bir sonucu ifade etmektedir.

**Faaliyetlerle:** Katılımcıların önemli bir kısmı küreselleşmenin zararlarına önlemeye yönelik faaliyetler düzenleyerek (F=14) önlem almaları gerektiğini beyan etmişlerdir, bu ifadeler özellikle yöneticilerin değerlerle ve kültür aktarımıyla ilgili

sorumluluklarında faaliyetlere verdikleri önemin bir nevi tekrarı olması nedeniyle küreselleşmeyle ilgi sorumluluk açısından, paralellik olduğunun göstergesidir:

G39/SBL/YK2: *“Bizim burada yapacağımız belki öğrencilerimizin süreçte aktif rol alarak bulundukları projelere ön ayak olabiliriz. Fizikte bir kural vardır her boşluk dolar. Okullar bu boşlukları dolduracak faaliyetler düzenlemelidir bunlar dayatma ile olmayacak.”*

G5/GL/YK30: *“Eğitimcilerin toplumda bir itibarı yok ki küreselleşmenin kötü etkilerine karşı öğrenciler üzerinde etkili olabilsin. Bir bütün olarak düşünüldüğünde, pekçok çarkı çalışmayan bir makineden ikbal ve verim beklemek mantıksızlık olur, şimdi eğitim ve öğretim müesseslerinin çalışanları olarak tepeden tırnağa bir beyin ıslahına ihtiyacımız vardır. Bir taraftan ahlak bezirganları fuhuş ve edep dışı davranışları tescilli hale getiriyor, özentili haline getiriyor, herkes keyfi bozulmadan o halkanın içerisine giriyorsa bunu yargılamak lazım, bu bizim işimiz değil. Tüm arkadaşlarımızla ahlaki erozyona açılan pencereleri tıkayarak okulumuzda kurum kültürünü hakim kılacak bir felsefenin ağırlıkla seyredilmesi cihetinde hep birlikte böyle bir gayret içerisindeyiz, ama diğer boyut tenkit edeceğimiz bir boyuttur, onun içerisinde olmayız. En büyük eksiklik ahlaki eksikliktir okulumuzda bunu gidermek için çeşitli faaliyetler yapıyoruz.”*

G5 her ne kadar etkili olabileceğine dair bir ümitsizlik beslese de ve çözümün tüm toplumun yaşama bakış açısının değişikliğiyle olacağını söylese de yine de okulunda küreselleşmenin ahlaka verdiği zararı önlemek adına faaliyetler düzenlediğini ifade etmiştir. Bu durum, küreselleşme ve getirdiklerinin aslında yöneticiler açısından ne kadar büyük bir sıkıntı meydana getirdiğinin tipik bir örnekliğini teşkil eder.

**Eğitimle:** Katılımcıların önemli sayılacak bir kısmı (F=9) küreselleşmenin kötü etkilerini eğitimle en aza indirebileceklerini ve eğitim sayesinde önlem alınabileceğini bildirmişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, aslında eğitimden kastedilenin değer aktarımından başka bir şey olmadığıdır. Bu iki kavramın hatta faaliyetten kastedileninde bir değer aktarımı işi olduğunun göz önünden kaçmaması gerekir ki bu da değerler ve küreselleşme arasındaki bağın ne olduğunun daha iyi anlaşılmasına sebep olacaktır.

G2/GL/YK26: *“Dünya parmak ucumuz kadar bize yakınlaştı. İlk önce*

*yöneticiler olarak öğrencilerimize yüzmeyi öğretmeliyiz. Yüzmeyi öğrenen gençlerimiz hiçbir deniz veya okyanusta boğulmayacaktır. Öğrencilerimize kendisini var eden tarihini, kültürünü, coğrafyasını ve inancını sağlam temellere oturmuş bir eğitimle aktarmalıyız. Bunun için yöneticilerin kültürel donanımına sahip, olup bitenden, gelişmelerden haberdar olması teknolojiyi iyi kullanması gerekmektedir. Dünya gerçeklerine uygun sağlam bir eğitim modeli ile bu şekilde öğrencilerimizi yetiştiremezsek gençlerimiz girdiği bu internet havuzunda boğulacaktır.”*

G41/İHL/YK27: *“Bu konuda çok muzdaripiz, bu genel bir sıkıntıdır. Veliler okul dışındaki olumsuzlukları bizim düzeltmemizi istiyor. Okullarda öğretime ağırlık veriliyor eğitim kısmı ise havada kalıyor... Her gelen gün geçen günü aratıyor, öğrencilerin evlerini ziyarete gidiyoruz, sahiplenme ve rehberlik hususunda elimizden geleni yapıyoruz fakat gidişattan memnun değiliz.”*

İnsanlığın taleplerinin piyasanın taleplerine kurban edilmesi yeni sorun alanlarını ortaya çıkarabilir. Küreselleşmeyi tartışmalı hale getiren, sürecin patronajını yapan neoliberalizmin eşitsizlikçi kuram ve uygulamalarıdır. Bu anlayış eğitime de yansımaktadır (Çınar, 2009). Günümüz dünyası kültürel etkileşimin yoğunluğundan ve iletişimin yaygınlığından ötürü giderek küçülmüştür. Herkesin her türlü bilgiyi kolayca elde edebildiği bu dünyada, bilginin nasıl elde edildiğinden çok onun nasıl ve ne için kullanılacağı önemli bir sorun oluşturmuştur (Aysevener, 2009). Bu durum özellikle eğitim kurumlarının hedeflerinin tekrar gözden geçirilmesine sebep olmaktadır.

**Uyarmayla:** Yöneticilerden bir kısmı küreselleşmenin kötü etkilerine karşı önlem olarak sözlü uyarıyı (F=4) yöntem olarak kullanabileceklerine dair düşüncelerde beyan etmişlerdir:

G6/GL/YK20: *“Ailelerin sorumluluğu daha fazla, zihniyeti bozuk insanlar, aile terbiyesi almayanlar, kendisini boşlukta hissedenler, toplum içinde yer edinemeyenler okula gelmiyor internet kafelere koşuyor. Ne yapmak lazım, yasaklarla bir şey çözülmüyor, yasaklar daha cazip hale getiriyor fakat tamamen serbest bırakmamakta yanlış. Burada yönetici olarak ne yapabiliriz ancak sözlü olarak uyarmak ve çeşitli konferanslar düzenlemek gibi şeyler yapabiliriz...”*

G10/GL/YK21: *“Ben şunu gördüm şuna dikkat etmek gerekiyor, duygu ve düşüncelerimizi, maddi ve manevi değerlerimizi vermemize rağmen; reyting ve kazanç*

*için çok şey feda ediliyor, burada söylediğiniz bir doğru yarım saat sonra evde televizyon sayesinde yanlış oluyor... Bireysel bazda bu zararın engellenmesi çok az... Yeri ve zamanı uygun bir açıklama belki biraz etki edebilir... Rehberlik derslerinde veya toplantılarda fırsat buldukça küreselleşmenin zararlarına vurgu yapmak gerekiyor.”*

**Otokontrolle:** Yine bazı yöneticilerin öğrencilerde otokontrol (F=3) mekanizması kurulması gerektiğine dair bir takım fikirler ileri sürmüşlerdir.

G4/GL/YK13: *“İnsanları, hareketlerinde sınırlayan bir engelin olması gereklidir. Bu engel otokontrolü sağlayacak ilahi bir inanç sisteminin oluşturulması gerekiyor aksi takdirde güümüz teknolojisinin getirdiği iletişim kolaylığı gençlerimizi bataklığa sürüklemekte. Teknolojinin lehte kullanılması için ebeveynler ve biz idarecilerin iyi bir kontrol sistemi kurmamız lazım.”*

G8/GL/YK13: *“İç disiplin fidanını, fide iken yeşertip baktığınız zaman o polis haline gelip güvenliği içerde sağladı mı işte o zaman, değerler de öğrencileri şekillendirme sürecine gelebilir...”*

G8’in değindiği gibi otokontrol ancak sağlam şekilde oluşturulmuş bir değer sistemiyle olur.

**Disiplinle:** Bazı katılımcılar küreselleşmeye karşı öğrencileri disiplinle muhafaza edebileceklerine dair görüş beyan etmişlerdir. Buradaki disiplinden kasıt kaba kuvvet kullanmak değildir.

G5/GL/YK30: *“Her şey ceza demek değildir, ama ceza müessesesini ortadan kaldırırsanız, çocuğun sizi tahlile tabi tutabilecek, varyantlarını ısrarla ve inatla zorlar hale getirirseniz okul müdürlerinin rol model olması mümkün olmayacaktır.”*

G17/AL/YK3: *“Her nesil nerde o eski nesil diye şikayet ediyor. Bu günkü öğrencilerimizde gelecekte böyle şikayetlerde bulunacaktır. Bu etkilere karşı top yekun mücadele etmek gerekiyor. Aşırı demokrasi topluma bu yönde kötü etkilemiş olabilir. Bu toplumu bir yere getirecek şeyin disiplin olacağını inanıyorum. Çağın getirdiği bu dezenformasyonu engelleyecek şey ailede, okulda disiplin olduğuna inanıyorum. Bu çözülmede bireylerin nasıl zarar görmesini engellersiniz bu soru çok zor.”*

Buradaki disiplin kavramı bir yaşam tarzının öğrencilere ciddiyetle aktarılması

manasında kullanılmıştır, bu manada küreselleşmenin kötü etkilerine karşı bir önlem olarak düşünülebilir.

**Teknolojiyle:** G1 küreselleşmenin kötü etkilerinin teknolojiyi dışlayarak değil tam tersi onunla barışıklıkla ve onu etkili bir şekilde kullanma becerisiyle, teknolojinin eğitimin amaçları için kullanılarak küreselleşmenin kötü etkilerine karşı önlem alınabileceğine değinerek diğer katılımcılardan farklı bir bakış açısıyla konuya yaklaşmıştır.

G1/GL/YK6: *“Bunun için bizimde teknolojiyi iyi kullanmamız lazım çağa uyumlu bir şekilde kendimizi yetiştirmemiz gerekir ki öğrenciler üzerinde etkimiz olsun yoksa bize geri kafalı muamelesi yapacaklardır. Yöneticilerin teknoloji ile barışık olması lazım bu nedenle milli ve manevi değerlerimiz ilgili okulumuzda kısa film yarışması yapacağız bu yöndeki imkanları doğru yerlerde kullanmak gerekiyor.”*

**Bilinçlendirmeyle:** Katılımcıların önemli bir kısmı öğrenci ve velilerin bilinçlendirmesi gerektiğine dair fikir beyan etmişlerdir. Bilinç boyutu vicdan olarak soyut bir şekilde ifade edilebileceği gibi, burada yöneticilerin üzerinde durduğu bilinçlendirme küreselleşme ve onun getirdiklerinin somut bir şekilde örnekleriyle öğrenci (F=12) ve veliye (F=9) değerlerle yoğrularak aktarımın gerçekleşmesini sağlamak olarak düşünülebilir.

G30/MTL/YK20: *“...bize uymayan değerleri yaşam şekli haline getirmemizin geleceğimizi yok edeceğine dair öğrencilerimizi bilinçlendirmemiz lazım ve öğrencimizin öz eleştiri yapabilecek seviyeye getirmeye çalışmamız lazım.”*

G23/AL/YK27: *“Okulda alınacak tedbirler öğrencilerin velilerin bu tehlikelere karşı dikkatlerini çekmek ve bilinçlendirmek.”*

G26/AL/YK29: *“Günümüzde yetişen öğrencilerimizi ahlaklı kılmamız gerekir. Burada okulların pek etkisi kalmamıştır. Özellikle ailelerin bilinçlendirilmesi gerekir.”*

“Modern zamanlarda aşkın olan kaynaklardan kopuş ve bireysellik vurgusu iyi, kötü yargılarının kaynağını değiştirmiştir. Doğası gereği toplumsal olan ahlak, bireysel düzeye indirgenmiş ve uhrevi boyutu bastırılmıştır. Genel olarak bu dünyevileşme, bencil tutumları ortaya çıkarmış ve müşterek yaşam alanlarında insanları birbirine bağlayan birçok bağ kopmuştur. Bu modern etik çıkmazın bir sonucudur. Birey hem kendi başına değer kaynağı olacak hem de bireyin tanımladığı, dolayısıyla kişisel olan

bu tanımlar evrensellik iddiasında bulunacak. Yani herkes için bağlayıcı, meşru ahlaki kuralların birey tarafından üretiminin nasıl mümkün olacağı ciddi bir sorundur” (Bayram, 2011). Bu sorun beraberinde birçok problem getirmiştir. Bu problemler, genelde son zamanlarda küreselleşmenin getirdiği bireysellik olarak adlandırılan ve toplumları ortak değerlerden yoksunlaştırıp bireylerin hazza ulaşması önünde engel bulundurmamaya çalışan kısır bir döngünün sonuçlarıdır denilebilir. Bunun çözümü elbette ki küreselleşmenin tüm engelleme çabalarına rağmen kendi değerlerimizle oluşmuş, kültürümüzle mümkündür.

Tüm meşruluğunu kullanım nesnelerinin üretiminden alan mevcut yapıda ulaşılan her amaç, yeni bir amaç için araca dönüştürülür. Mevcut bunalımları aşma yönünde birtakım çözüm önerilerinin ortaya konduğu görülür. Bu önerilerdeki ortak öge, ahlakın/değerlerin işlevselleştirilmesidir. Örneğin Walters’a (1995: 31) göre, bunalımdan kurtulmada ihtiyaç duyulan en ciddi araçlardan biri ahlaki silahtır ama bu araçlara sahip olmak gerçek anlamlar bulmayı gerektirir. Ancak bireyciliğin aşırı öznellik vurgusu, topluma atfedilebilecek herhangi nesnel bir amacın ve nesnel ahlaki ölçütlerin varlık imkânını ortadan kaldırır. Çünkü toplulukçu iddianın aksine, modernliğin tanımladığı özerk bireyler, ölçütleri tanımlayacak ortak anlamlardan bile yoksundur. Artık her birey kendi başına öncelikle anlamın ardından da değer üreticisi olmuştur. Bir anlamda anlam, anlamını kazandığı bağlamdan koparılmıştır. Her birey kendi başına bir bağlamdır artık. Bu açıdan nihai değerler toplumsal bağlamdan kurtarılmalıdır (Akt. Bayram, 2011). Bu manada eğitim kurumları dahil olmak üzere tüm örgütlerde değerler açısından insana yapılan vurgunun onun değerliliğinden kaynaklandığının iyi anlaşılması gerekir, eğer bu vurgu insanların özerkliği ve bireysel özgürlüğü gibi küresel güçlerin kiralık kalemlerinin pompaladığı ahlaksızlığa açılan bir pencere olarak alınırsa, yukarıda izah edilen çelişkili duruma farkında olunmadan hizmet edilmiş olunur.

Katılımcıların hemen hemen tamamının küreselleşmenin zararlarına karşı çeşitli yollarla önlemler alınmasına yönelik fikir beyan ederlerken aynı zamanda bu konudaki ümitsizliklerini de, bildirmeleri eğitimin kurumlarının küreselleşme karşısında ne kadar acze düştüklerinin göstergesi olması bakımından önemli bir bulgudur.

Değişkenler açısından konu değerlendirildiğinde, yöneticilik kıdemi ile ilgili bir bağa ulaşamamışken, okul türü değişkeni açısından disiplin ve otokontrol sağlanması

yönündeki fikirlerin sadece Genel Lise ve Anadolu Liseleri yöneticileri tarafından ifade edilmesinin, küreselleşmenin getirdiği bazı sorunların bu okullarda daha yaygın olarak yaşanmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir. Başkaca da anlamlı bir bağ kurulamamıştır.

#### 4.9. Yöneticilerin Yönetimdeki Temel Yaklaşımları ve Yorumlar

Araştırmada yöneticilerin değerlerle yönetime ilişkin algıları çeşitli sorularla irdelenmeye çalışılmıştır. Mevcut yönetim anlayışlarının, değerlerle yönetim anlayışıyla ve bu yöndeki algılarıyla ne kadar örtüştüğüne dair bir soru yöneltme zorunluluğundan kendilerine; okulunuzu “ürünü insan olan bir fabrika” olarak farz ettiğimizde, bu fabrikanın nasıl bir yaklaşım ile yönetilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz, sorusunu yöneltmiştir. Sorunun bu şekilde eğitim kurumlarının yöneticilerine sorulmasının nedeni, yönetimin teknik yönü veya insani yönünden hangisinin ön plana olduğunu ortaya çıkararak (Tablo 15) değerlerle yönetime ilişkin algılarıyla bağ kurmaktır. Yönetimde değerlerin temel alınıp alınmadığını ortaya çıkarmak bu sorunun sorulmasının diğer bir amacıdır.

**Tablo 15.** Yöneticilerin Yönetimdeki Temel Yaklaşımlarıyla İlgili Bulgular

| Kod                   | F  | Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Temel Yaklaşım</b> |    |                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Değerler</b>       |    |                                                                                                                                                                                                 |
| Değerlerle yönetim    | 16 | (G2/GL/26 - G5/GL/30 - G8/GL/13 - G9/GL/21 - G12/GL/18<br>G13/AL/33 - G14/AL/9 - G15/AL/20 - G16/AL/22 - G20/AL/30<br>G21/AL/6 - G28/MTL/32 - G29/MTL/8 - G33/MTL/12 - G34/MTL/33<br>G40/SBL/3) |
| Değer Kazandırma      | 12 | (G3/GL/23 - G4/GL/13 - G18/AL/24 - G23/AL/27 - G24/AL/22<br>G25/AL/7 - G35/FL/24 - G36/FL/12 - G37/FL/4 - G41/İHL/27<br>G42/İHL/29 - G44/GSL/20)                                                |
| Sıfır kayıp           | 8  | (G1/GL/6 - G3/GL/23 - G10/GL/21 - G11/GL/25 - G16/AL/22<br>G18/AL/24 - G21/AL/6 - G24/AL/22)                                                                                                    |
| Planlılık             | 5  | (G1/GL/6 - G10/GL/21 - G16/AL/22 - G17/AL/3 - G28/MTL/32)                                                                                                                                       |
| Yönetişim             | 5  | (G7/GL/36 - G10/GL/21 - G21/AL/6 - G28/MTL/32 G39/SBL/2)                                                                                                                                        |
| Hassasiyet            | 3  | (G1/GL/6 - G11/GL/25 - G18/AL/24)                                                                                                                                                               |
| Gurur                 | 3  | (G11/GL/25 - G22/AL/22 - G28/MTL/32)                                                                                                                                                            |
| Müşteri memnuniyeti   | 3  | (G19/AL/12 - G30/MTL/20 - G38/FL/6)                                                                                                                                                             |
| Ortak amaç            | 2  | (G2/GL/26 - G5/GL/30)                                                                                                                                                                           |
| Usta-çırak            | 2  | G27/MTL/12 - G32/MTL/32                                                                                                                                                                         |

|                  |   |                           |
|------------------|---|---------------------------|
| Kalite           | 2 | (G31/MTL/30 - G32/MTL/32) |
| Mutluluk         | 1 | (G6/GL/20)                |
| Disiplin         | 1 | (G12/GL/18)               |
| Fedakarlık       | 1 | (G12/GL/18)               |
| Başarı           | 1 | (G37/FL/4)                |
| Yenilenebilirlik | 1 | (G43/GSL/3)               |

Yöneticilerin yönetimdeki temel yaklaşımları onların yönetimde neleri temel aldıklarına dair ipucu verecektir. Bu ipuçlarından yola çıkarak değerlerle yönetim ile ilgili algıları ile uygulamaları arasındaki uyum sorgulanmaya çalışılmıştır.

**Değerlerle yönetim:** İnsanın hayattaki temel amacı yarına kalmaktır. İnsanın yarına kalmasını istediği şey kendisi dâhil, fark ettiği her şeydir. Eserleri devam etsin ister. Bu varoluş çabası içinde kendisinden sonra gelenlere değerlerini bırakmak ister (Aydın, 2000). Bu amaç eğitim kurumları açısından en vazgeçilmez amaçtır bu nedenle eğitim kurumları öncelikle değerleri sonraki nesillere aktarmak için oluşturulmuş, var oluş amaçları bu olan kurumlardır bu nedenle bu amaca hizmet eden her türlü araç eğitim kurumlarının yönetiminin temelini oluşturur. Katılımcılar en fazla temel yönetim yaklaşımlarının değerlerle yönetim (F=16) olduğunu söylemişlerdir.

G2/GL/YK26: *“Okullar diğer kurumlardan çok farklıdır. Kendimize has bir yönetim yaklaşımı ile bu işletmeyi yönetmeliyiz ki gelecek nesillerimiz bize ait olan bir şeyler taşıyın yani kaybolup gitmesin. Bu dünyadaki modellerden tamamen bağımsız değil onları bileceğiz fakat kendimize ait bir yönetim yaklaşımı getirmeliyiz.”*

G13/AL/YK33: *“Sevgi, saygı ve hoşgörü temelli yaklaşım sonuçta hammaddesi insan... İstikbal bizden neler bekliyor, bir şiirde “Öğretmenim; ben boş defter, kalem sensin, doğru yazsan yazı senin, güzel yazsan ikbal senin, ama birde karalarsan vicdan senin vicdan senin, öğretmenim.” der. Buraya gelen öğrenciler muhakkak geldiği gibi gitmeyecek. Mutlaka öğrencilerimizi sevmemiz lazım...”*

G21/AL/YK6: *“Her yerde uygulanabilir bir yönetim modeli olamayacağını bilerek kendi çevremiz ve şartlarımıza uygun bir organizasyon şeması içerisinde, değerlerle yoğrulmuş ve değerleri de yaşam sanatına dönüştürmüş bir yönetim modeli oluşturacağız.”*

Değerlerle yönetim kodu altında verdiğimiz bu görüşlerde doğrudan değerlerle yönetim kavramı geçmeyebilir, burada dikkat edilmesi gereken noktanın yönetimde

temel alınan kavramların kendilerinin değer olmasıdır. Değerlerle yönetim zaten yönetime değerlerin temel oluşturmasından başka bir şey değildir.

**Değer kazandırma:** Yöneticiler kurumlarını yönetirken yönetim açısından değerlerle yönetimin yanında değerlerle ilgili olarak yine değer kazandırmayı (F=12) temel yönetim yaklaşımı olarak düşündüklerini bildirmişlerdir. Bunun böyle düşünülmesi gayet doğaldır zira eğitim kurumlarının temel amacı zaten değer aktarmaktır denilebilir. Çünkü en iyi teknik hazırlıkla, moral kalitenin veya değerlerin temel bir gelişimi olmaksızın aynı zamanda en az seviyede politik bir bağımsızlık olmaksızın hiç bir zaman olgun bir kişilik oluşmaz, aksine sadece bir robot yetişir (Savater, 1998; Uludağ, 2005). Değer kazandırmayı temel alan yönetici düşünceleri aşağıda sıralanmıştır:

G24/AL/YK22: *“Çocukları yetiştirirken çağın gerekleri olan bilgi ve donanımları sağlayacağız, bunların yanı sıra bir süreç içerisinde, kültürel değerlerimizi çocuklara kazandırmak lazım, yani ahlaklı insan yetiştirmek lazım. Benim çok dikkatimi çekmiştir, bu okuldaki 648 öğrenciden yalan söylemeyen 48 kişi, ya vardır ya yoktur bu çok çarpıcı bir örnektir, bunu engellemek ciddi bir eğitimle mümkündür fakat sadece ortaöğretim kurumları ile değil tüm toplum tarafından yapılması gerekmektedir.”*

G35/FL/YK24: *“Burada fabrika gibi kırpamazsınız, rengini değiştiremezsiniz, verilecek renk ve ölçü belirlidir bu ölçü insan olmaktır. Yaptığı mesleği çok iyi yapacak ama insani duyguları üzerinde taşıyacak. Herkesi kendi gibi değer kabul edecek, kendi kazanımları gibi başkalarının da kazanımlarını göz önümde bulunduracak. Yetiştirilecek insanlar bir şeref abidesi olacak. Bir haysiyet, bir karakter abidesi olması lazım bunun içini, dolduracaksın değerini de bulacaksın her şeyinle aktivitelerinle çocuk gözünün içinde değerler manzumesini görecek. Adam gibi adam olan nesil yetiştirecek bir kurum olacaksın.”*

Eğitimleri süresince; öğrencilere, sadece bilişsel ve psiko-motor kazanımların verildiği bir anlayış, toplumu oluşturan fertlerin, değer, tutum vb. duyuşsal kazanımları elde edememelerine sebep olacaktır (Akt. Yazıcı, 2011). Bu durum eğitim kurumlarının kendisinden beklenen misyonunun gerçekleşmemesine sebep olacaktır.

**Sıfır kayıp:** Yöneticiler kurumlarını yönetirken sıfır kayıp veya firesizlik (F=8) olarak adlandırılabilir yaklaşımı yönetimdeki temel felsefeleri olarak düşündüklerini ifade etmişlerdir.

G3/GL/YK23: *“Fabrikalarda hatalı ürün üretirseniz, ürünü atarsınız, ürettiğiniz ürün piyasada tutmaz sektör değiştirirsiniz, okulda öyle bir şansınız yok, işlediğiniz insan, eğer hatalı yetişirse zararı sadece ona olmuyor bütün topluma oluyor, peki yanlış yapmıyor muyuz, yapıyoruz ki toplumda bu kadar suçlu var...”*

G16/AL/YK22: *“Ürünün bir insan olarak geri dönüşümünün imkansız olduğunu üretimin her hangi aşamasında ürünü imha etme olasılığının olmadığını düşünerek yönetmek...”*

Eğitim kurumları açısından kurumlarına gelen öğrencilerin değerlerle donanmadan kurumlarından ayrılmaması beklenir. Bu nedenle “fire”den kasıt çöpe giden mamul olarak düşünülmemelidir. Bu yönüyle bu yaklaşımın değerlerle yönetim yaklaşımına ve insanın değerliliğine yapılan vurguya paralellik arz ettiği görülecektir.

**Planlılık:** Yönetimsel açıdan aynı zamanda planlılığa (F=5) işaret eden yöneticilerde bulunmaktadır.

G1/GL/YK6: *“...daha çocuk evinden çıkmadan bir takım şeylerin planlamasının yapılması gerekiyor.”*

G10/GL/YK21: *“Çevrenin ve okulun ihtiyaçları gereği doğrultusunda planlamasının iyi yapılması gerekiyor, fabrikanın dışlilerinin tıkr tıkr işlemesi sonucu aksaklık olsa da verimlilik olur...”*

**Yönetişim:** Temel yaklaşımın yönetimsel açıdan yönetim veya birlikte yönetim olması gerektiğini düşünen yönetici düşünceleri:

G7/GL/YK36: *“Okulumuzu fabrika, beni işçi, öğrencilerimizi mal gören toplam kalite zihniyetine karşıyım... Kurum kültürü iyi şekilde oluşturulmuş okullarda büyük başarılar alınmıştır. Birlikte yönetim hizişleşme olmayacak karşılıklı sevgi, saygı çerçevesinde en kötü zamanlarda bile başarılar alınır...”*

G28/MTL/YK32: *“Ekip çalışması anlayışı getirilmesi gerekiyor.”*

**Hassasiyet:** Yönetimde temel yaklaşımlarının hassasiyet (F=3) olduğuna vurgu yapan yönetici düşünceleri olduğu görülmektedir bu yaklaşım altında firesizlik anlayışı ile benzerlikler göstermektedir, ikisinin de çıkış noktası insanın değerliliğidir:

G1/GL/YK6: *“İnsana hizmette sınır yoktur. Bir okul yöneticisinin fabrika yöneticisinden çok daha hassas olması lazım, kaybedilecek şey paradan çok daha*

*kıymetlidir.”*

G11/GL/YK25: “...ama bizim o kadar dikkatli davranmamız, terazinin kefelerini o kadar ayarlı tutmamız lazım...”

**Gurur:** Gurur kavramı ile kodladığımız düşüncelerden (F=5) okulun yönetilmesinde temel yaklaşımın gurur olduğu anlaşılmamalıdır. Çünkü burada gurur ve kibirle okul yönetmekten bahsedilmemiştir. Bu kavramla okullardan mezun olan öğrencilerin bir gurur kaynağı olmasına çalışmak temel yaklaşım olarak alınmıştır. Bu manada temel olarak gurur duyulmaya sebep olacak ürünler vermek amaçlanmıştır.

G11/GL/YK25: “Öğrencilerimizin buradan mezun olduklarında bizim için bir onur payesi olmalarını sağlamaya çalışmak.”

G22/AL/YK22: “Bu fabrikayı öyle bir yönetim yaklaşımı ile yönetmeliyiz ki öğrencilerimiz buradan ayrıldığında yani ürettiğimiz ürünü sonradan gördüğümüzde gurur duymamızı sağlayacak şekilde yönetmemiz gerekiyor.”

**Müşteri memnuniyeti:** Katılımcıların MEB’in Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarından etkilenen bazı yöneticilerin temel yaklaşım olarak müşteri memnuniyetini (F=3) aldıkları görülmüştür. Bu bulgu aslında bu çalışmaların ne kadar etkili olduğuna dair ipucu vermektedir. Aynı zaman da katılımcıların büyük çoğunluğu sorudaki fabrika benzetmesinin TKY’nin bakış açısı olduğunu ve bu benzetmeye katılmadıklarını aynı zamanda TKY’nin okullarda uygulanamayacağını da ifade etmişlerdir.

G19/AL/YK12: “Müşteri memnuniyeti. Toplumun değer yargılarını göz ardı ederek değil, bu değerlerle beraber, hizmet alan herkesin memnuniyetini arttırmak.”

G38/FL/YK4: “Hammaddeyi doğru biçimlendirmek, ürünü pazarlara sunduğumuzda defosuz, cazibeli bir ürün olarak okuldaki öğrencileri mezun etmek istiyoruz.”

**Ortak amaç:** Görüşleri alınan yöneticiler içerisinde az oldukları kabul edilebilecek bir oranda (F=2) amaç birlikteliği sağlamayı temel aldıklarını bildirmişlerdir.

G2/GL/YK26: “Fabrika çalışanın amacı makinenin amacı ile aynı olursa alınan ürün kaliteli olur. Bütün eğitim çalışanları eğitimin amacına hizmet etmelidir

*böyle olursa başarı elde ederiz.”*

G5/GL/YK30: *“Hep birlikte aynı ateşi tutturabilecek insanlar olduğumuz sürece bazı amaçları elde etmemiz mümkündür...”*

**Usta-çırak ilişkisi:** MTL yöneticilerinin değişik bir yaklaşımla temel yaklaşımlarının usta-çırak (F=2) ilişkisine dayandığını söyledikleri görülmüştür:

G27/MTL/YK12: *“Meslek liseleri bir fabrikadır. Bu okullara öğrencilerin geliş sebebi sanayiye ara eleman yetiştirmektir, buradaki ilişkiler işçi ve işveren şeklinde değil de usta çırak ilişkisi içerisinde ahilik teşkilatı yaklaşımını sağlamamız gerekiyor.”*

G32/MTL/YK32: *“Usta çırak ilişkisi yaklaşımı ile...”*

**Kalite:** TKY çalışmalarının etkisiyle ifade edilen bir başka kavram olan kaliteyle (F=2) kodlanmış müşteri memnuniyeti ile bu kodun birleştirilmesinin sebebi kaliteyi bir süreç bu sürecin sonucunda oluşan müşteri memnuniyetini de sonuç olarak ele almak gerekliliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Yani yöneticiler sürece ve sonuca ayrı vurgu yaptıklarından, bu düşünceler TKY başlığı altında birleştirilerek kodlanamamıştır.

G31/MTL/YK30: *“Okullarımız bir fabrika gibidir. Dolayısıyla üretimimizde karşılaşılabilecek kalite ve kalitesizlik doğrudan biz yöneticilerin ve yöneticilerin eseri olacaktır. Örneğin dünyaca bilinen Mercedes fabrikasından A kalite otomobil üretebilmektedir bunu sağlayan şey ise fabrikanın üretim yapan mekanizmaların kaliteli olmasıdır. Önce fabrikanın yani eğitim kadrosunun kalitesinin artırılması gerekmektedir.”*

G32/MTL/YK32: *“...kalite bilincinin aşılmasının sağlanacağı bir yaklaşım.”*

Kalite ile ilgili düşünceler değerlerle yönetim anlayışını destekler niteliktedir zira, bireysel ve organizasyonel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. Onlar bütün insan davranışlarına temel teşkil eden en önemli unsurlardan biridir. Değerler örgütsel vizyonun dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarlarıdır (Harman, 1977: 147-148; Akt. Özgener, 2000).

Araştırma yaklaşımı nedeniyle oluşturulacak kodların katılımcıların ifadeleri ve vurguları üzerine kurulacağı çalışmanın yöntem kısmında belirtilmiştir. Bu nedenle her ne kadar muhteva bakımından **Gurur** (F=3) ve **Mutluluk** (F=1) kodlarındakiler bir

birinin aynısı gibi görünse de yöneticiler düşüncelerinde paralellik gösteren gurur duymaya ve mutlu olmaya götüren sürecin sonucu farklı değerlendirildiğinden, bu iki kod bir birinden ayrılmak zorunda kalınmıştır.

G6/GL/YK20: *“Her şeyden önce insan emek verdiği bir şeyden karşılık bekler, karşılık alınmayan bir yerde mutsuzluk olur biz yetiştirdiğimiz öğrenciden en iyi olmasını bekleriz. Biz öğrencilerimizde ne kadar başarı görürsek o kadar mutlu oluruz bizim amacımız bu mutluluğu yakalamaktır.”*

Katılımcıların temel yönetim yaklaşımı olarak **Disiplini, Fedakarlığı, Başarıyı ve Yenilenebilirliği** (F=1) vurguladıkları da görülmüştür. Bu düşünceler aşağıda sıralanmıştır.

G12/GL/YK18: *“Disiplin şart, disiplin sağlanmazsa hiçbir şey olmaz...”*

G12 Genel Liselerin son zamanlarda yaşanan problemlerin odağı olmasından kaynaklanarak bu düşünceye sahip olduğu düşünülebilir.

G12/GL/YK18: *“...yani o çarkın dönmesi için öğrencinin iyi yetişmesi için yapılması gereken tüm fedakarlıkları yapacaksınız.”*

Fedakarlık yapmayı gerektirecek durumlarda fedakarlık yapılmasını sağlayacak yegane durum kurumun değerleriyle, yönetici veya çalışanın değerlerinin örtüşmesidir. Bu durumun ancak değerlerle yönetimle sağlanabileceği söylenebilir.

G37/FL/YK4: *“İkiye ayırmak gerekir bir akademik başarı bir diğeri eğitim konusundaki başarı yani eğitimi insana nispeten şekil vermek olarak algılayalım. Eğitim açısından bize gelen öğrenciler mezun olduktan sonra kişilikleriyle, tutumlarıyla davranışları ile örnek teşkil ediyorsa, toplum içinde bu konularda biraz daha ön planda ise... Akademik açıdan eğer bize gelen öğrenci ilk beş yüz içinden geliyorsa mezun olduğunda üniversite sınavında bu dereceleri aşıyorsa bu bizim açıdan başarıdır. İşletmeyi yönetmekteki temel yaklaşımımız her iki açıdan da başarıyı yakalamaktır.”*

G37'nin bakış açısının eğitim hedefleri açısından isabetli bir bakış açısı olduğu söylenebilir çünkü temel insanî değerleri benimsemiş bireyler yetiştirmek aile, toplum ve okulun başlıca misyonları arasındadır. Bu perspektiften hareketle okulların temel iki amacından bahsetmek yanlış olmaz: Akademik açıdan başarılı ve temel değerleri benimsemiş bireylerin yetiştirilmesi (Ekşi, 2003).

G43/GSL/YK3: “Sevgi, saygı, hoşgörü sadece bizim doğru olduğuna inandığımız değerlerimiz yeterli kalmıyor mevcut yönetmelik kanun ve tüzükler biraz sıkıştırıyor. Öyle yönetmeliklerimiz var ki altmışlı yıllardan kalma. Bunların sıkıştırmasından istenen üründe elde edilemiyor. Anlık değişimin yaşandığı bu devirde sizinde yeniliğe açık, çağın gereklerine uygun yenilenebilir bir fabrika olmanız lazım.”

Kurumsallaşması ile modernizmi, düşünüş ve büyük ölçüde yaşayışıyla geleneği sürdüren ülkemizde birey “İki cami arasında beynamaz” deyimine uygun bir pozisyonudadır. Hem modernizmin ortaya çıkardığı yabancılaşma olgusu, hem de geleneksel toplum yapısı ve modern kurumlaşmanın getirmiş olduğu bireyi zorlayan yapı ülkemizde ciddi sıkıntılar doğurmaktadır. Bir kısım aydınlar, modernizmi besleyen “araçsal aklın” oluşumda kaynaklık yapan pozitivist anlayışın ülkemizde yerleştirilmesi ve zihin kodlarının ona göre oluşturulmasını savunmakta; diğer bir görüş olarak ise, modernist değerlere büsbütün karşı çıkmaktadır. Yapılması gereken, değerler etrafında kurumlarıyla bütünleşmiş süper toplumu oluşturma gayretinde olmaktır. Bunun için ne “herodian” bir değişim içine girerek kendini inkar etmek; ne de “zelot”cu bir yaklaşımla bir uygarlık fosiline dönüşmek gerekmemektedir (Göktürk & Günalan, 2006). Bu manada G43’ün ifadeleri daha çok mevzuatların günün ihtiyaçlarına cevap verememesinden kaynaklanan sıkıntıların yansımaları olarak düşünülebilir.

Katılımcılar yönetimde değişik adlarda temel yaklaşımlar sergilediklerini söylediler de bu anlayışlarının değerlerle yönetim yaklaşımına paralel düşünceler olduğu söylenebilir, bu bakımdan yöneticilerin yönetim yaklaşımı açısından değerlerle yönetime yönelik düşüncelerinin yüksek düzeyde olumlu olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin değişkenleri bakımından temel yönetim yaklaşımlarında sıfır kayıp ve hassasiyet vurgusunun Genel Lise ve Anadolu Lisesi türünde görev yapan yöneticilerin oluşturduğu görülürken, ortak amaç Genel Lise aynı zamanda, usta çırak ilişkisi ve kalite vurgusunun Mesleki ve Teknik Lise yöneticileri tarafından vurgulandığı görülmüştür. Bu farkın liselerin türleriyle alakalı misyon farkından kaynaklandığı düşünülebilir. Yöneticilikteki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir bağa ulaşılamamıştır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgulara ilişkin sonuç ve bu sonuçları temel olarak geliştirilen önerilere bu bölümde yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu başlık altında, ortaöğretim okulları yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algılarını incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma kapsamında elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

##### 5.1.1. Değerle Yönetim Kavramının Neler Çağrıştırdığına Dair Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına göre; ortaöğretim okulları yöneticileri, değerlerle yönetimin kendilerine, en yüksek oranda değerlerin yönetimde ön planda olmasını çağrıştırdığını ifade etmişlerdir. Bu çağrışım aslında değerlerle yönetim yaklaşımının temel tezi olan yönetimin değerlere dayandırılmasıyla aynı muhtevayı içermesi bakımından önemlidir.

Yöneticilerin yönetimde toplumsal, milli ve manevi değerlerin ön planda olması olarak da ayrıca vurgu yaptıkları çağrışımlar ise yönetimde değerlerin ön planda olmasıyla aynı anlama gelmekle beraber yöneticilerin, kendileri için değerlerden ne anladıklarına dair ipucu vermektedir. Çünkü değer kavramı zaten bünyesine toplumsal, bireysel, milli ve manevi veya kültürel olarak değişik sınıflandırmalara tabi tutulanların hepsini almaktadır. Ayrıca bu değerleri kendi aralarında kesin çizgilerle ayırmak olanaklı olarak görülmemektedir. Bu durum aslında yöneticilerin değer bilgisi olarak adlandırılacak donanım bakımından zayıf sayılabilecekleri sonucuna götürebilir. Fakat yönetime değişik adlarla bile olsa değerlerin yansımaları değerlerle yönetim olarak düşünmeleri bu yöndeki algılarının doğruluk oranındaki yüksekliğe işaret eder.

Yöneticiler tarafından toplumsal, milli ve manevi değerlerin yönetimde etkin olması gerektiğine dair ifadeler, bunların eğitim kurumlarında özellikle aktarılmasındaki misyonun gerçekleştirilmesi adına duyulan gereklilikten kaynaklandığı düşünülebilir.

Katılımcıların eğitim kurumları yöneticileri olarak değerlerle yönetimi, eğitimin öğretimin önüne geçmesi olarak algılamaları ulaşılan sonuçlardan biridir. Bu algılama eğitim ve öğretim kavramlarının yöneticiler tarafından nasıl anlamlandırıldığıyla

doğrudan orantılıdır. Zira yöneticiler öğretim ve eğitimi birbirinden çok farklı durumlar olarak algılamaktadır. Özetle öğretimden okuldaki bilgi aktarımı, eğitimden de terbiye veya değer aktarımı algılanmaktadır, bu nedenle değerlerle yönetim yaklaşımının çağrışımı bu şekilde olmuştur denilebilir.

Yöneticiler için aynı zamanda değerlerle yönetimin kurum kültürünü çağrıştırdığını söylemeleri kültür ve değer arasındaki bağdan kaynaklanan bir yönetim şeklini işaret etmesini algılamaları bakımından önemli bir sonuçtur.

Yönetimi anlamlandırma ifadelerinin kullanılması da aslında değerlerle yönetimin neler çağrıştırdığına dair sıralanan diğer çağrışımların özeti mahiyetindedir çünkü değerlerle yönetim, yönetimin anlamlandırılabilmesi için yönetim işinin değerlerle yapılmasından başkada bir şey değildir denilebilir.

Değerlerle yönetime ilişkin yönetici algılarını ortaya çıkarmak için yapılan bu araştırmanın ilk aşaması olan değerlerle yönetimin yöneticilere neler çağrıştırdığına dair bulgular, araştırmanın geneliyle elde edilmeye çalışılmış olan algıların özeti durumundadır. Burada elde edilen verilere göre yöneticilerin değerlerle yönetime ilişkin algılarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

### **5.1.2. Yönetimde Değerlerin Gerekliliğiyle İlgili Sonuçlar**

Yöneticiler değerlerle yönetime en çok değerlerin öğrencilere aktarılması bakımından ihtiyaç duyduklarını ifade ederek eğitim açısından bu yönetim yaklaşımının gerekliliğini vurgulamışlardır. İkinci sırada yer alan öğrencilere kişilik kazandırılması açısından bu yönetim yaklaşımının gerekliliği üzerinde fikir beyan edilmesinin nedeni olarak araştırmanın eğitim kurumları yöneticileri üzerinde yapılması olarak düşünülebilir. Zira değer aktarma ve kişilik kazandırma eğitim kurumlarının başlıca birbirinden ayrılmayacak görevidir. Bu nedenle eğitim kurumları yöneticileri değerlerle yönetime en çok eğitim açısından gereklilik atfetmişlerdir.

Yönetimsel açıdan yöneticilerin en çok düzen sağlamak için bu yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyduğu araştırma sonuçlarındandır. Bunun nedeniyse günümüz karmaşıklaşan örgüt yapılarının değerlerle şekillenmesinin, daha çok düzen sağlayacağına olan inançtan kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel açıdan değerlerin eğitim kurumları için var olmak için gerekli olduğuna dair sonuç ise yine eğitim kurumlarının eğitim yönünün yönetime yansması olarak

algılanabilir. Çünkü eğitim kurumları değerleri her alanda ön plana çıkarmaları için kurulan örgütlerdir denilebilir, bunun olmaması var oluşlarının sorgulanması anlamına geleceğinden bu düşüncenin yöneticiler tarafından ifade edildiği söylenebilir.

Yöneticilerin kurumları açısından değerlere yönetimde gereklilik duymalarının bir diğer sebebi de değerlerle yönetim sonucunda başarı sağlanacağına dair görüşleridir. Eğitim kurumları açısından başarı, topluma her bakımdan donanımlı fertler kazandırmaktır bunu sağlamak için elbette yönetimde değerlere ihtiyaç duyulacaktır.

Yöneticilerin, değerleri yönetime ruh kazandırmak için gerekli gördüklerine dair düşünce sahibi oldukları araştırma sonuçlarındandır. Ruh kazandırmaktan kasıt yönetime işlevsellik katma manasında kullanıldığından değerler olmadan yönetimin bir anlamı olmayacağına yönelik yönetici düşüncelerinin olduğunu göstermesi bakımından önemli bir sonuçtur.

Değerler, yönetim için standart oluşturmak bakımından gerekli görülmüştür. Bu durum değerlerin doğasıyla ilgilidir, aslında değerler birçok tanımda ölçü ve standart kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Değerlerin kendisinin bir standardı yokken kendisi nasıl standart oluşturabilmektedir, sorusu akla gelmektedir. Buradaki standart kavramı bir değere göre işin yapılıp ölçülmesinden ziyade, aynı değerlere sahip olarak bir işi yapmak manasında kullanıldığından değerlerin standart oluşturacağı düşünülmüştür.

Motivasyon sağlamak için değerlere gereklilik atfedilmesi araştırma elde edilen sonuçlardan biridir. İnsanların ortak değerlere sahip olması veya örgütsel değerlerle kendi değerlerini örtüştürmesi motivasyon kuramları açısından önemli görüldüğünden yönetsel açıdan değerlerin gerekli görüldüğü söylenebilir.

### **5.1.3. Değerlerle Yönetim Yaklaşımının Yararlarıyla İlgili Sonuçlar**

Değerlerle yönetimin yöneticiler tarafından en büyük yararının nitelikli eğitim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca ulaşılmasında en önemli sebebin yine eğitim kurumları yöneticileri ile yapılan bir çalışma olmasından kaynaklandığını söylemek gerekir. Araştırmanın genelinde yöneticilerin okul yöneticileri olmaları nedeniyle değerleri eğitimle bağdaştırdıktan sonra yönetim açısından değerlendirmişlerdir. Bu durum değerlerin eğitim için hem amaç hem de bu amaca ulaştıracak araç olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Verimlilik değerlerin yönetimde ön plana çıkarılması sonucu elde edilen yararların bir diğeri olarak görülmüştür. Buradaki verimlilik eğitim öğretim faaliyetlerinden elde edilen sonuçların değerlerle artacağı bakımından ifade edilmiştir.

Değerlerle yönetimin eğitim kurumlarının toplumsal fayda sağlaması yönünden etkisini artıracağına yönelik bir başka sonuca ulaşılmıştır. Bu durum eğitim kurumlarında değerlerle yönetimin ne kadar önemsendiğinin bir başka kanıtını teşkil etmiştir.

Değerlerin toplumsal ve örgütsel huzurun kaynağı olarak görülmesine yönelik yöneticilerin görüş bildirmeleri, değerlerin insan ilişkilerindeki belirleyiciliğine verilen önemin bir başka ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarı, değerlerin yönetimde olmasının başka bir yararı olarak görülmüş ve bunun sağlanması için eğitim kurumlarında yönetimde değerlerin şart olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda iletişimin sağlanması için değerlere ayrı bir önem atfedilmiştir. İletişimin sağlanabilmesi için her şeyden evvel yöneticilerin iletişime geçtiklerine, insan olduklarından dolayı değer vermesinin yani değerlerin gerekliliğinin vurgulandığı görülmüştür.

Örgütsel açıdan değerlerle yönetimin mutluluk sağlamada, işleri kolaylaştırmada, problemleri çözmede, motivasyon sağlanmada yararının olduğu düşüncelerinin varlığı araştırmanın sonuçlarındandır.

#### **5.1.4. Yönetimde Ön Plana Çıkarılan Değerlerle İlgili Sonuçlar**

Bu araştırmada elde edilen sonuçların en önemlilerinden biri de yönetimde ön plana çıkarılan değerlere yönelik görüşler içerisinde, tüm değerlerin yöneticilerin bir kısmı tarafından önemli olduğunun vurgulanmasıdır. Bu sonuçla birlikte ön planda olması gerektiği düşünülen değerler bakımından milli ve manevi değerlerin sayılması diğer bir önemli sonuçtur. Bu sonuçlar nedeniyle yönetimde önemsenen değerleri araştıran diğer araştırmacıların araştırma sonuçlarından farklılık arz etmektedir. Bu durum, yöneticilere sorulan soruların açık uçlu sorulardan meydana gelmesinden yani araştırma yaklaşımından kaynaklanmıştır denilebilir.

Yöneticilerin manevi değerleri okul yönetiminde milli değerlerden daha önemli görmeleri bu araştırmanın sonuçlarından biridir. Bu durumun meydana gelmesi, son dönem toplumda yaşanan ahlaki yozlaşmaya bağlanabilir.

Yöneticilerin yönetimde ön planda olması gerektiğini düşündükleri değerleri insani değerler olarak niteleyip değerlerle ilgili birçok kavramı insan kelimesiyle açıklamaya çalışmaları yönetim açısından insan faktörünün kazandığı konumu göstermesi açısından araştırmanın önemli bir sonucunu oluşturmuştur. Okulların girdisi ve çıktısı insandır. Bu özellik onu, diğer örgütlerden ayıran temel bir özelliktir. Bu nedenle yöneticiler özellikle insani değer olarak adlandırılabilinecek değerlerin yönetimde ön planda olması gerektiği ifade etmişlerdir. Bunların başında sevgi, saygı ve dürüstlüğün geldiği görülmüştür.

Örgütsel bakımdan değerlerin birlikteliklerin oluşmasında, çalışanların sorumluluk duygusunun artmasında, iletişimin sağlanmasında ve yönetimde adaletin sağlanmasında ve bunlar gibi birçok yarar kazandırması bakımından yöneticilerin fikir beyan ettiği görülmüştür.

#### **5.1.5. Değerlerle Yönetim ile İlgili Sorumlulukların Neler Olduğuna Dair Sonuçlar**

Eğitimin temel hedefi insan yetiştirmek olarak kabul edilirse, insandan kastedilen istenilen değerlere sahip insan yetiştirmektir. Dolayısıyla diğer kurumlardansa eğitim kurumlarında değerler daha fazla ön plana çıkmaktadır. Eğitim kurumlarının değişen dünya şartlarına uyum sağlayarak mensubu bulunduğu toplumun temel değerlerini yeni nesillere aktararak, devamlılığını sağlamaya çalışması başat amaçlarından biridir ve hatta en önemlisidir denilebilir. Bu husustaki en önemli sorumluluk eğitim ve öğretimde sorumluluğun en büyük kısmını omuzlarında taşıyan okul yöneticilerine düşmektedir.

Eğitim yöneticileri mevcut sistem içinde çok önemli görev ve sorumluluklar yüklenmiştir. Yöneticiler kültür aktarmadaki en önemli sorumluluklarını çeşitli faaliyetler düzenlemek olarak görmüşlerdir. Kültürel aktarımı liderlik yaparak etrafındakilere aktarabileceklerine dair düşüncelere sahip olmakla birlikte, bu aktarım gerçekleşmesi için kendilerinin de kültürel birikimlerinin yüksek olması gerektiğine dair sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticiler özellikle kültürün sonraki nesillere iletilmesinin önemli oranda, yaşayarak yani model olarak gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında özellikle kültürel yozlaşma karşısında okul yöneticilerinin

öğrencilerin bilinçlendirilmeye yönelik faaliyetlerin yapılması ön plana çıkarılırken bu sorumluluğun en önemli taşıyıcılarının eğitimciler olduğu göz önünden kaçmamaktadır. Yöneticilerin, değerleri içselleştirmiş bir şekilde yaşayarak, öğrencilere model oluşturma en fazla kabul gören sorumluluklarından biri olarak algılandıkları söylenebilir.

bazı yöneticilerin kültürel aktarımın liselerde gerçekleşmediğine dair ifadelerde bulunmaları bu okullardaki öğrencilerin yeni gelişmelere daha hızlı adapte olmalarından ve okulların bu öğrenciler üzerindeki etkilerinin gün geçtikçe azalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinin, kültürün aktarılmasında ve kültürel değişimde önemli rolleri bulunduğu dikkate alındığında değerlerin eğitim örgütleri açısından daha da önemli olduğu söylenebilir. Öğrencilerin değer sistemi oluşturmada üzerlerine düşen sorumluluklarını yöneticiler kültür aktarmada olduğu gibi en fazla faaliyet düzenleme olarak algılamışlardır. Değerlerle ilgili kendilerinde gördükleri sorumluluklar kültür aktarmada kendilerinde gördükleri sorumluluklarla örtüşmektedir. Bu manada ikinci önemli sorumluluklarının model oluşturma olduğunu ifade etmişlerdir.

Değerler kalıtsal olarak sonraki nesillere aktırılamaz. Değerler sisteminin oluşturulduğu en önemli kurumlar arasında okullar sayılabilir. Bu nedenle okulların değerlerle ilişkisi her açıdan ehemmiyet taşır. Değerlerle yönetim eğitim kurumları dışındaki diğer örgütler için çok elzem olarak görülmeyebilir, fakat özellikle okulların yönetimi direk değerlerle alakalı bir durumdur. Okul yöneticilerinin bu gerçeği göz önünden kaçırmayarak, genç kuşakların sahip olması gerektiğini düşündükleri temel değerleri sadece söz ile değil kendileri bir yaşam şekli haline getirerek yani model olarak öğrencilerine aktarmaları gerektiği düşünülmektedir.

Öğrencilerin değerler sisteminin oluşturulmasında yöneticilerin eşgüdüm sağlama, uygun ortam oluşturma, eğitimi öne çıkarma, fedakarlık yapma ve kontrol sağlama gibi sorumluluklarının olduğunu düşündükleri görülmüştür. Kültürel aktarımda olduğu gibi bazı yöneticilerin, bunlar aynı yöneticiler değildir, değer sisteminin oluşturulmasında ve şekillendirilmesinde liselerin ve yöneticilerin etkili olamayacağını vurgulamışlardır.

Yöneticilerin öğrencilerin değerler sistemi üzerinde davranışlarının ne gibi etkisi olacağına dair düşünceleri içerisinde en önemlisinin rol model olarak kendi

davranışlarının örnek alınacağını bildirmeleridir. Bunu davranışlardaki tutarlılık izlemiştir, tutarlılık özellikle her üç sorumlulukta da vurgulanmıştır, bunun nedenin lise düzeyindeki öğrencilerin söylem ve icraat arasındaki farkı hızlı bir şekilde fark edip dönüt vermesidir denilebilir. Bunların yanında davranışlarının etkisiz olduğunu vurgulayan yöneticiler de yok değildir.

#### **5.1.6. Değerlerle Yönetim İçin Yöneticilerin Hangi Vasıflara Sahip Olmaları Gerektiğine Dair Sonuçlar**

Toplumsal değerlerin oluşmasında ve bireysel değerlerin şekillenmesinde okullara çok önemli bir rol düşmektedir. Okullar öğrencilerin inanç ve değerlerini, toplumsal değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirirler. Bu nedenle okulların niteliğinin artırılmasında ve nitelikli bir toplum oluşturmada eğitim yöneticilerine hayati sorumluluklar düştüğü konusunda görüş birliği oluşmuştur. Bu sorumluluklarını yerine getirmelerinde yöneticilerin ne tür vasıflara sahip olması gerektiğine dair çeşitli görüşlerin olduğu söylenebilir.

Değerlerle yönetim için yöneticilerin hangi vasıflara sahip olmaları gerektiğine dair algıların başında değerleri yöneticinin özümsemesi içselleştirerek yaşaması gerektiği bildirilmiştir. Bu durum sorumluluklardaki tutarlılıkla uyumaktadır. Akabinde bu yönetim yaklaşımının gerçekleştirilmesi için yöneticinin etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip olması gerektiği yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Aynı zamanda değerlerle yönetim için her şeyden önce yöneticinin insani vasıflara sahip olması gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Liderlik vasfının değerlerle yönetim için yöneticide olması gerektiği yönünde bir sonuca da ulaşılmıştır. Bununla birlikte hoşgörülü olmayı, yönetimde adil davranmayı, davranışlarında tutarlı olmayı, güvenilir, dürüst ve samimi olmayı da değerlerle yönetim için yöneticiler gerekli vasıflar arasında saymışlardır.

Değerlerle yönetimi sağlayacak olan yöneticilerin her şeyden önce bu değerlerle iyi bir şekilde donanması ve bunları yaşaması beklenir, bu manada değerler söylenen değil yaşanan kavramlardır denilebilir.

### **5.1.7. Değerlerle Yönetim İçin Okulların Yapı ve İşleyişinde Ne gibi Değişikler Olması Gerektiğine Dair Sonuçlar**

Değerlerden sıyrılmış bir eğitim anlayışı oluşturmak için; pozitivist yaklaşımı benimsemiş bilim adamları, teori inşa etmeyi ve bunu da tartışılmaz bilimsel bir olgu olarak sunmayı, metot olarak benimsemişlerdir. Bu metot toplumların ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kaldığından gün geçtikçe değerlere yapılan vurgunun arttığı görülmektedir. Bu nedenle yaşanan gelişmeler ışığında sağlıklı bir toplumun oluşturulması için, yöneticilerin okulların yapı ve işleyişinde bazı değişikliklere gidilmesini talep etmeleri, olması gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Sağlıklı bir toplumun oluşumu, bireylerin sağlıklı olmasına bağlıdır. Değerler eğitimi sağlıklı düşünen, hisseden ve davranan bireylerin yetiştirilmesi için gerekli ve vazgeçilmez bir eğitimidir. Geleceğini garanti altına almak isteyen toplumlar, ahlaklı bir nesil yetiştirmek için gayret göstermişler, ahlak eğitimine önem vermişlerdir. Bu nedenle öğrencilerini değerlerle donatmak gibi bir sorumluluğu olan okul yöneticilerinin her şeyden önce değerlerle kurumlarını yönetmeleri gerekmektedir bu durum da ancak değerlerle yönetimle gerçekleşecek bir durumdur.

Yapı ve işleyişle ilgili yöneticilerin faaliyetler açısından istenilen faaliyetlerden çok daha fazla doğru faaliyetlerin yapılması yönünde fikir beyan etmeleri kendilerinden istenen faaliyetlerin gerekliliğini sorguladıkları yönünde bazı sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır. Faaliyetler açısından faydalı faaliyetlerin yapılmasını ve faaliyetlerin belirlenmesinde değişik yöntemlerin uygulanması gerektiğini düşünen yöneticiler genelde faaliyet sonucu elde edileceklere göre faaliyet yapılması yönünde düşünceleri açıklamışlardır. Bunun yanında istenilen faaliyetlerin yapılmasını değerlerle yönetim açısından yeterli gören yöneticilerin olduğu görülmüştür.

Değerlerle yönetim için okulların yapı ve işleyişinde öncelikle personel rejimi eleştiri konusu olmuş bu konunun da eğitim kurumlarında öğretmenlerle ilgili olan kısmı başı çekmiştir. Öğretmen yetersizliği değerlerle yönetim açısından okullarda bir engel olarak görülmüş bunun yanında bazı yöneticiler, yönetici yetersizliğine vurgu yaparak öz eleştiride bulunmuşlardır.

Yöneticilerin değerlerle yönetim için okullarda en büyük engelin mevcut eğitim sistemi olduğunu bildirmelerinin yanında bununla birlikte sayılabilecek sınav merkezli eğitim anlayışının değerler adına yapılmaya çalışılan her şeyin önünde set olarak

durduğunu bildirmişlerdir.

Sürekli köklü değişikliklerin de değerlerle yönetim anlayışının oluşmasını engellediğini vurgulayan idarecilerin yanında fiziki imkansızlıkların değerlerle yönetim açısından olumsuzluklarının olduğuna dair görüşlere sahip yöneticilerin bulunduğu görülmüştür.

Müfredat ve buna benzer olumsuzluklardan yakınan yöneticilerin yanında ferdi çabalarla sorunların çözüleceğini ve yaşanan değişimlerin olumlu olduğu yönde fikir sahibi yöneticilerin varlığı ulaşılan sonuçlar arasındadır.

#### **5.1.8. Küreselleşmenin Kötü Etkilerine Karşı Yöneticilerin Alabileceği Önlemlere Yönelik Sonuçlar**

Değerlerin gündemdeki sıcaklığını korumasına sebep olan gelişmelerin küreselleşme kavramı altında yaşanması nedeniyle, yöneticilerin bu yönde yaşanan gelişmelerin kötü etkilerine karşı öğrencilerini ne şekilde koruyacaklarına dair ifadelerinin başında “değerlerle” ifadesinin gelmesi önemli görülen sonuçlardandır. Bu yönetim yaklaşımının, eğitim açısında gerekliliği asıl burada yatmaktadır.

Bu kötü etkilere karşı alınabilecek önlemler içerisinde ikinci en çok tercih edilen yol olarak ifade edilen, çeşitli faaliyetlerle, yapılacak olan da aslında değer ve temelini değerlerin oluşturduğu kültür aktarımından başka da bir şey olmayacağı söylenebilir.

Küreselleşmenin kötü etkilerine karşı mücadelede seçilen üçüncü yol eğitim olarak adlandırılmıştır. Bu durum da gerçekte ilk iki durumdan farklı bir gerçekliğe işaret etmemektedir.

Yöneticiler alacakları önlemler içerisinde öğrenci ve veliyi bilinçlendirmeye de büyük önem vermişlerdir. Bu okulların gerçekte toplumsal rolüne işaret etmekle birlikte kültür ve değer açısından istenirse nasıl bir pozisyon alabileceğine yönelik bir işaret olması bakımından önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **5.1.9. Yöneticilerin Yönetimdeki Temel Yaklaşımlarıyla İlgili Sonuçlar**

Araştırmada elde edilen sonuçlar arsında yöneticilerin kurumlarını yönetirken temel yaklaşımların ne olduğuna dair sonuçlar önemli yer tutmaktadır. Yöneticiler okullarını yönetirken en fazla “değerleri” temel aldıklarını bildirmişlerdir bu durum değerlerle yönetime ilişkin algılarındaki yükseklikle uyum göstermektedir. İkinci sırada

sayılacak olan temel yaklaşımın eğitim kurumlarının yöneticileri olmaları nedeniyle “değer kazandırma” olduğunun ortaya çıkması bir başka sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetimde değerlere verilen önemin insanın değerliliğiyle olan bağından dolayı temel yaklaşım olarak sıfır kayıp sağlamaya çalıştıklarını vurguladıkları görülmüştür. Bu nedenle hassasiyeti temel almanın yanında bu sonuçlara götürecek süreçlerin oluşabilmesi için yönetişimi temel yaklaşım olarak benimsediklerini söyleyen idareciler de vardır.

Öğrencilerin başarıları sonucu gurur duyduklarını ve mutlu olduklarını ifade eden yöneticiler bu duyguları yaşamaya götürecek anlayışın kendileri açısından temel yönetim yaklaşımı olarak adlandırmışlardır.

Genel çerçevede bakıldığında yöneticilerin mevcut yönetim yaklaşımlarının değerlerle yönetime büyük oranda paralellik arz ettiği görülmesi araştırmanın önemli sonuçlarındandır.

## 5.2. Öneriler

- ❖ Değerlerle yönetimin gerekliliği üzerinde değişik sebeplerden kaynaklansa da yöneticiler arasında fikir birliği olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat değerle yönetimin gerçekleşmesi açısından yöneticilerin değer ve değerlerle ilgili kavramlara yabancı olduğu görülmüştür, bu nedenle yöneticilerin değer bilgisine sahip olacakları bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir.
- ❖ Değerlerle okullarını yönetmek istemelerine rağmen yöneticilerin değerlerle ilgili ellerinde standart bir değerler manzumesi olmaması bir eksiklik olarak tespit edilmiştir. Değerlerin sadece isim olarak ifade edilmesi yeterli gelmeyecektir. Bu değerlerden ne anlaşılması gerektiğine dair ülke çapında ortak bir değer dili oluşturacak düzenlenmelerin yapılması gerekir.
- ❖ Yönetimde ve eğitimde kullanılacak değerlerle ilgili kavramların, yuvarlak ifadelerle izah edilmekten, her yönetici ve öğretmen istediği şekilde içlerini doldurabilecekleri kavramlar olmaktan kurtarılması açısından bu kavramların ne olduğuna, aynı amaca hizmet etmesi için, ne olmadığına dair standart dokümanların hazırlanması gerekir.

- ❖ Lise yöneticilerinin değerlerin eğitim için bir araç olmaktan ziyade eğitimin en önemli amacı olduğunun ve bu amaca ulaştıracak yegâne aracın da yine kendisi olduğunun farkına varmalarını sağlayacak çalışmaların yapılması gerekir.
- ❖ Kurumlarını değerlerle yönettiklerini düşünen yöneticilerin bunu ne kadar gerçekleştirebildiklerine dair öğrenci, öğretmen ve personelden dönüt almak için bir çaba içerisine girerek, aldıkları sonuçlara göre düzenlemeler yapması gerekir.
- ❖ Kültür aktarmada ve değer sistemi oluşturmada yöneticilerin sorumluluklarının, ekstra faaliyet düzenleme olarak algılanmasının önüne geçmek açısından, yetkililer tarafından yöneticilerin sorumluluklarının her türlü eğitim-öğretim faaliyetleriyle bu konuların gerçekleştirilmesinde birinci derecede sorumluluklarının olduğuna dair bir sorumluluk çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir.
- ❖ Her türlü davranışı öğretmen, öğrenci, personel ve veli tarafından dikkatle gözlenen yöneticilerin bunu sürekli akıllarında bulundurarak attığı adıma kadar dikkatli ve tutarlı olması gerekmektedir. Bu olmayınca kurumunu değerlere göre yönetmeye çalışması sadece sözde kalacaktır.
- ❖ Mevcut mevzuatla değerlerin aktarılmasında aksaklıklar ve eksiklikler yaşanabileceğini gören yöneticiler, mevzuatın kendilerine tanıdığı hareket alanını kullanmadıkça, eğitim kurumlarından beklenen asli görevini yerine getiremeyeceğini göz ardı etmemeleri gerekir.
- ❖ İşleyişten kaynaklanan bütün sıkıntılara rağmen yöneticinin gönülden istemesi sonucu değerler adına yapılabileceklerin çok olduğunun farkında olunması gerekir.
- ❖ Değerlerle yönetimin sadece okul içerisinde cereyan eden bir yönetim yaklaşımı olmadığı bilinerek bunun dışa taşacağını, okulların çevreye olumlu katkı sağlaması adına velilerle her türlü işbirliği içerisine girilmesi gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.
- ❖ Yönetici, toplumundaki değişimlere kayıtsız kalınamayacağının bilincinde olarak, öğrencileri başta olmak üzere okul çevresinde ahlaki yozlaşmaya karşı

değerlerle mücadele edebilmesi açısından her şeyden önce kendisinin bu değerlerle donanıp bunu yaşamaya çalışması gerektiğinin farkına varmalıdır.

### **5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- ❖ Değerlerle yönetim için yöneticilerin algılarının yanında, öğretmen, öğrenci, personel ve velinin görüşleri alınarak bunlar karşılaştırılabilir.
- ❖ Lise yöneticilerinin görüşleri alınarak yapılan araştırma ilköğretim yöneticilerinin görüşleri alınarak da yapılabilir.
- ❖ Bu araştırma eğitim kurumları dışındaki kurumların yöneticileri üzerinde uygulanarak sonuçları karşılaştırılabilir.
- ❖ Değerlerin bölgeden bölgeye değişebileceği göz önüne alınarak bu araştırma farklı bölgelerdeki yöneticilere uygulanabilir.
- ❖ Nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılan bu araştırma, nicel araştırma yöntemiyle yapılarak karşılaştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkgenç, A. (2005). Küreselleşmenin ve Değerlerin Felsefi Temelleri. *Felsefe Dünyası Dergisi*. S. 41, ss: 36- 49.
- Akbaba A. S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*. Sayı 1, ss: 7-18.
- Akdemir, D. A. (2007). *Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt: 16, Sayı: 4, ss: 463-484.
- Arslan, M. M. (2009). Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt: 17: S.3, ss: 729-742.
- Arslan, Ş. Z. ve Yaşar, F. T. (2011). Yükselen Değer Kavramı Üzerine Eleştirel Bir Yaklaşım. *Dem Dergi*. Yıl 1, Sayı 1, ss: 8-11.
- Aşıcı, M. (2009). Kişisel ve Sosyal Bir Değer Olarak Okuryazarlık. *Değerler Eğitimi Dergisi* Cilt 7, S. 17, ss: 9-26.
- Atay, S. (2003). Türk Yönetici Adaylarının, Siyasal ve Dinî Tercihleri ile Yaşam Değerleri Arasındaki İlişki. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 1, ss: 87-120.
- Atay, O. *Örgüt Kültürü ve Süreci*. <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (Erişim Tarihi: 17 Mart 2011).
- Aydın, İ. (2006). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. Pegem Yayınları, Ankara.
- Aydın, İ. (2010). **Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**. Pegem Yayınları, Ankara.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S.1 (3), ss: 121-144.
- Aydın, M. (2007). **Eğitim Yönetimi**. Hatiboğlu Basım ve Yayım, 8. Baskı, Ankara.
- Aydın, M. (2010). Okulda Çalışan Herkesin Görevi Olarak Değerler Eğitimi. *Değerler Eğitimi Buluşması Sempozyumu*, Ankara

- Aydın, M. (2011). Değerler, İşlevleri ve Ahlak. *Eğitime Bakış Dergisi*. S. 7 (19), ss: 39–45.
- Aysevener, K. (2009). Felsefe Öğretiminin Çok Kültürlü Bir Dünyada Değer Yükleme İşlevi. *Uluslararası Eğitim Felsefesi Kongresi: Küreselleşme Sürecinde Eğitim Sorunlarının Felsefi Boyutu*. ss: 337-342.
- Bacanlı, H. (2002). **Değer Tercihleri: Psikolojik Kavram Analizleri**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Balay, R. (2009). “Eğitimde İhtiyaç Duyduğumuz Bir Değer: Moral Liderlik”, *Uluslararası Eğitim Felsefesi Kongresi: Küreselleşme Sürecinde Eğitim Sorunlarının Felsefi Boyutu*. ss: 273-283.
- Baloğlu, M. ve Balgalmış, E. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Öz-Değerlerinin Betimlenmesi: Tokat İli Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 3 (10), ss: 19-31.
- Başaran, İ. E. (2008). **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ekinoks Yayın Dağıtım. Ankara.
- Battal, A. (2007). *Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi*. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Bayram, A. K. (2011). *Modern Zamanlarda Etik ve Siyasal Değerler*. **Dem Dergi**. S. 5, ss: 16-23.
- Birinci, G. İoanna Kuçuradi’de İnsan Hakları Kavramı. <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/demokrasi/demokrasi23.pdf> (Erişim Tarihi: 20.01.2012).
- Blanchard, K. ve O’Connor, M. (1998). **Değerlerle Yönetim**. (Çev: K. Ay). Epsilon Yayıncılık. İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, 15. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, 7. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Büyükdüvenci, S. (2002). *Değerin Değeri Üzerine*. (Editör: S. Yalçın). **Bilgi ve Değer Sempozyumu Bildirileri**. Vadi Yayınları. Ankara.

- Canatan, K. (2004). Avrupa Birliği Ülkelerinde Değerler Yönelimi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, Cilt: 2 Sa.(7-8), ss: 41-63.
- Coşkun, Y ve Yıldırım A. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değer Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:V1, S. 1, ss: 311-328.
- Çavdarıcı, M. (2002). *Türkiye’de Sosyal Değerlerin Aşınması ve Kültür Sömürgeciliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.
- Çelik, S. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Modelleri İle Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlığının İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Çelik, V. (2007). **Eğitimsel Liderlik**, 4. Baskı, PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Çelik, V. (2009). **Okul Kültürü ve Yönetimi**, 4. Baskı, PegemA Yayıncılık. Ankara.
- Çetin, Ş. (2004). Değişen Değerler ve Eğitim. *Milli Eğitim Dergisi*. S. 161, ss: 23-33.
- Çınar, A. (2006). Modern Zamanların Değer Arayışı: Varlık-Bilgi-Değer Birliğinin Önemi. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S.4 (11), ss: 53- 68.
- Çınar, İ. (2009). Küreselleşme, Eğitim ve Gelecek. *Kuramsal Eğitimbilim*. S. 2 (1), ss: 14-30.
- Demir, M. (2007). *Resmî Ve Özel Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerinin Etik Değerler Ve İlkeler Açısından İncelenmesi: (İstanbul İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, Z. (2004). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Başarımlarının Değerlendirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirtaş, Z. (2010). Ethical Codes Expected Of School Administrators. *African Journal of Business Management*, Vol. 4(6), pp. 1006 -1013
- Dilmaç, B., Bozgeyikli, H. ve Çıkkılı Y. (2008). Öğretmen Adaylarının Değer

- Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*. C. 6, S. 16, ss: 69-91.
- Doğan, İ.( 1999). *Küresel Değerler ve Eğitim: Türkiye Örneği*. **21. yy Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu**, Başkent Öğretmenevi Ankara.
- Durak, N. *Küreselleşme Evrensel Bir Etik İmkânı Sağlar mı?* <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/dinkultur/dinkultur9.pdf> (Erişim Tarihi: 16.01.2012).
- Durkheim, E. (1949). **Meslek Ahlâkı (La Marale Professionelle)**, Çev. Mehmet Karaaslan, Ankara Milli Eğitim Basım Evi.
- Dönmez, B. ve Cömert, M. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değer Sistemleri. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 5(14), ss: 29-59.
- Ekşi, H. (2003). Temel İnsanî Değerlerin Kazandırılmasında Bir Yaklaşım: Karakter Eğitimi Programları. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 1, ss: 79–96.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S.1(4), ss: 55–72.
- Evkuran, M. (2009) Değerler Eğitimi ve Eğitimde İdeoloji Sorunu. *Uluslar arası Eğitim Felsefesi Kongresi: Küreselleşme Sürecinde Eğitim Sorunlarının Felsefi Boyutu*, ss: 481-490.
- Fırat, N. (2007). *Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri*. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Filiz, H. (2008). *Stratejik Kalite Yönetiminde Temel Roller Üzerine Bir Araştırma*. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Göktürk, İ. ve Günelan M. (2006). Modern Ve Geleneksel Değerler Arasında Yabancılaşan İnsan. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. S. 11, Yıl 9, ss: 127-143.
- Gümüş, Ö. D. (2009). *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı

- Gösterme Düzeyleri. *ZfWT*, C. 2, No 1, ss: 391- 410.
- İmamoğlu, E. O. ve Aygün Karakitapoğlu, Z. (1999). 1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen, Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları. *Türk Psikoloji Dergisi* Cilt: 14, S. 44, ss: 1-22.
- İşcan, C. D. (2007). *İlköğretim Düzeyinde Değerler Eğitimi Programının Etkililiği. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- İşman, Ç. ve Bulut, D. (2004). Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt:7, S. 3 ss: 277-293.
- Kara, H. (2007). *Yönetmelik Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Etkiler Ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Karadağ, S., Baloğlu, E. ve Kaya, N. (2009) Okul Yöneticilerinin Eğitim Felsefesi Akımlarını Benimseme Düzeylerine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*. S. 12, ss: 181-200.
- Karaköse, T. ve Altınkurt Y. (2009). Okul Yöneticilerinin ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Kütahya İli Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*. Cilt:7 S.17, ss: 49-67.
- Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayın Dağıtım, 20. Baskı, Ankara.
- Kenan, S. (2011). Modern Eğitimde Değer Arayışları. *Dem Dergi*. Yıl 1, S. 1, ss: 28-33.
- Kılıç, A. (2002). Duyuşsal Alan Özellikleri ve Bireye Kazandırılması. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Sayı 8, ss: 153-164.
- Kılıç, R. (2005). Küreselleşme Ve Değer İlişkisinde Dinin Yeri. *Felsefe Dünyası*. S. 41, ss: 79-90.
- Kılıoğlu, İ. (1990). Değer Teorisi. *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*, Risale Yayınları, İstanbul.
- Korlaelçi, M. (2005). Küreselleşme Karşısında Manevi Değerlerimiz. *Felsefe Dünyası*

- Dergisi. S. 41, ss: 91-114.
- Kuçuradi, İ. (2009). **Uludağ Konuşmaları Özgürlük, Ahlak, Kültür Kavramları**, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve Etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*. S. 423, ss: 7-9.
- Kuşdil, M. E.ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*. Sa., 45, ss: 59-76.
- Lalek, M. (2007). *Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Değerler (Sakarya İli Örneği).Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Meydan, A. ve Bahçe, A. (2010). Hayat Bilgisi Öğretiminde Değerlerin Kazandırılma Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*. S. 1, Yıl 1, Aralık, ss: 20- 37.
- Mutlu, B. (2008). *İstanbul Ortaöğretim Okullarında Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- Nartgün, S. Ş. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 4 (12), ss: 129-148.
- Oktay, A. (2008). Değer Eğitimi Akımlarına Genel Bir Bakış. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 16, ss: 9-27.
- Öğüt, S. (2011). Siyasetin Değeri, Değerin Siyaseti. *Dem Dergi*, S. 5, Yıl 2, ss: 30-33.
- Özden, Y. (2010). **Eğitimde Yeni Değerler**, PegemA Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer, *Değerler Eğitimi Dergisi*. S.3, ss: 218-222.
- Özgener, Ş. (2000). Değer Yönetimi: İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*. Sayı 1, ss:173-189.
- Özkan, R. (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin Himayeci Değerlerle İlgili Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. S. 1, ss: 241-254.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- Pekince, D. (2010). *Değerlere Dayalı Sınıf Yönetimi*. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Poyraz, H. (2004). *Değerlerin Kuruluşu ve Yapısı*. **Uluslararası Değerler Ve Eğitimi Sempozyumu**, Kasım.
- Reçber, M. S. (2005). Değerlerin Küreselleşmesi ve Küreselleşmenin Değerleri. *Felsefe Dünyası Dergisi*. S. 4, ss: 136-145.
- Sağnak, M. (2003). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri*. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi. *Milli Eğitim Dergisi*. S.166 (33), ss: 149-158.
- Sarı, E. (2005). Öğretmen Adaylarının Değer Tercihleri. *Değerler Eğitimi Dergisi*. C. 3 S. 10, ss: 73-87.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Birey-Örgüt Değer Uyumuna İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. S. 48, Güz, ss: 557-583.
- Şimşek, H. (1994). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar. *Hacettepe Üniversitesi II. Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Şimşek, H. (2010). **Toplam Kalite Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S., Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yöntemler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, (16-17 Mayıs 2002).
- Şişman, M. (2007). **Örgütler ve Kültürler**. PegemA Yayıncılık, (2. Baskı), Ankara.
- Tanıt, T. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri İle Yaratıcılıkları Arasındaki*

- İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Taşdan, M. (2010). Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. C. 16, S. 1, ss: 113-148.
- Timuçin, A. (2005). Değer Nedir? *Felsefe Dünyası*. 2005, S. 41, ss: 11-19.
- Tokdemir, M. A. (2007). *Tarih Öğretmenlerinin Değerler Ve Değer Eğitimi Hakkındaki Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.
- Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. S. 6(2), ss: 227-259.
- Türk Dil Kurumu (1983). **Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uçar, S. (2009). *Sosyal Bilgiler Programındaki Değerlerle İlgili Kazanımlara Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Uludağ, Z. (2005). Savater’e Göre Eğitim ve Özgürlük. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 3 (10), ss: 89- 110.
- Uncu, Ü. (2009). *Öğretmen ve Eğitim Yöneticilerinin Değer Yönelimlerinin Çok Boyutlu Olarak İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale.
- www.dem.org.tr. (Erişim Tarihi: 13.09.2011).
- Yapıcı, A. ve Zengin, Z. S. (2003). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Tercih Sıralamaları Üzerine Psikolojik Bir Araştırma: Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S.1 (4), ss: 173–206.
- Yazıcı, K. *Değerler Eğitimi’ne Genel Bir Bakış*. <http://www.sosyalbilgiler.gazi.edu.tr/articles/article20.pdf> ( Erişim Tarihi: 21.12.2011).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Kitabevi, (6. Baskı), Ankara.

- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel Ve Örgütsel Değerler ve Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Yılmaz, E. (2007). *Uluslararası Yönetişel Değerlerin, Türk Kamu Yönetimine Etkisi (1923-2003)*. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü, Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Yoncalık, M. T. (2005). *Etkin Okul Yönetiminde Yönetim Süreçleri Bakımından Yöneticilerin Bilişim Sistemlerine Yönelik Görüşleri (Kırıkkale İli Örneği)*. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Yüce, A. *Yöneticiler Açısından Ahlâk Olgusu: Kavramsal Bir İrdeleme*. <http://www.sosyalbilgiler.gazi.edu.tr/articles/article20.pdf> (Erişim Tarihi: 04.02.2012).

## **EK - 1. GÖRÜŞME FORMU**

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın temel amacı Değerlerle Yönetim modellerinin araştırılması ve ortaöğretim kurumu yöneticilerinin görevlerini yaparken değerlerle yönetim üzerine algılarını ortaya çıkarmaktır.

Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken ön plana çıkardıkları değerlerin neler olduğuna, bu değerlerin görevlerinin icrasında kendilerine ne gibi yararlar sağladığına dair algılarını değerlendirmektir.

**Okul:**

**Tarih:**

**Görüşmec:**

**Saat(Başlangıç ve Bitiş):**

### **GİRİŞ**

Merhaba, benim adım Mehmet Fatih KILIÇ ve Çubukbey Anadolu Lisesi'nde Tarih Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Aynı zaman da Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Ortaöğretim okulları yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algıları üzerine araştırma yapmaktayım. Bu algıların neler olduğuna dair okul yöneticilerimizin görüşlerinin alınması çalışmamız açısından kaçınılmaz bir ehemmiyet arz etmektedir. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler ne de diğer yöneticiler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle geçmeyecek bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz her hangi bir düşünceniz var mı?

Konuşmalarınızın kaydedilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri söylebiliriz.

Görüşmenizin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

## I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

- Cinsiyetiniz** : ( ) Erkek, ( ) Kadın
- Branşınız** :
- Meslekteki Kıdeminiz** : ( ) 1 - 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
- Yöneticilikteki Kıdeminiz** : ( ) 1 - 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
- Yöneticilikteki Unvanınız** : ( ) Okul Müdürü ( ) Müdür Baş Yardımcısı ( ) Müdür Yardımcısı
- Mezuniyet Durumunuz** : ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Diğer
- Okulunuzun Türü** : ( ) Genel Lise ( ) Anadolu Lisesi ( ) Mesleki ve Teknik Lise  
( ) Fen Lisesi ( ) Sosyal Bilimler Lisesi  
( ) İmam Hatip Lisesi ( ) Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi

## II. BÖLÜM: Yöneticilerin Değerlerle Yönetime İlişkin Algıları

1. Değerlerle Yönetim kavramı size neyi çağrıştırmaktadır?
  2. Okul yönetiminde değerlere gerek var mı? Neden?
  3. Lise yöneticilerinin okul yönetiminde ön plana çıkardıkları değerler nelerdir?
  4. Lise yöneticileri değerlerle yönetim yaklaşımı ile ne gibi yararlar elde edebilir?
  5. Lise yöneticilerinin kültürü aktarmada ve oluşturmadaki sorumlulukları nelerdir?
  6. Değerlerle yönetim için yöneticilerin hangi tür vasıflara sahip olması gerekiyor, bu vasıflara neden ihtiyaç vardır?
  7. Öğrencilerin değerler sisteminin oluşmasında, okul yöneticilerinin davranışlarının ne gibi etkileri vardır?
  8. Okul yöneticileri; faaliyetlerin doğru şekilde yapılmasını mı yoksa doğru faaliyetlerin yapılmasını mı sağlamalıdır? Neden?
  9. Okulların yapı ve işleyişlerinde ne gibi değişiklikler olması gerektiğini düşünüyorsunuz?
  10. İnsan davranışlarının temelini değerlerin oluşturduğu düşünüldüğünde, öğrenci değerlerinin şekillendirilmesinde okul yöneticilerine ne gibi sorumluluklar düşmektedir?
  11. Lise yöneticilerinin küreselleşmenin kötü etkilerine karşı öğrencilerini ne şekilde korumaları beklenir?
  12. Okulunuzu “ürünü insan olan bir fabrika” olarak farz ettiğimizde, bu fabrikanın nasıl bir yaklaşım ile yönetilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?
  13. Değerlerle yönetim ile ilgili yukarıdaki sorulara eklemek istediğiniz noktalar nelerdir?
- Vaktinizi ayırdığınız ve verdiğiniz değerli yanıtlar için içtenlikle teşekkür ediyorum.

**EK - 2. GÖRÜŞME FORMU İZİN BELGESİ**

T.C.  
ELAZIĞ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.23.20.02 – 605.01- 9457  
Konu : Uygulama İzni

22 Mart 2012

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin Uygulama Yönergesi  
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 02/03/2012 tarih ve 3177 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitimi Yönetimi, Planlanması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans Öğrencilerinden Mehmet Fatih KILIÇ'ın "Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Değerlerle Yönetime İlişkin Algıları " konulu çalışmasına veri toplamak için izin isteği, ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde İlgi a) yönerge çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 21/03/2012 tarihinde MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama yönergesine bağlı olarak komisyon tarafından başvuru değerlendirilmiş ve uygulamanın 26/03/2012 ile 18/05/2012 tarihleri arasında okul idaresinin de izni alınarak, merkez Ortaöğretim Okul İdarecilerine yönelik yapılması ve veri oluşturması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
M. Zeki ULUFER  
Millî Eğitim Müdürü a.  
Şube Müdürü

  
OLUR  
26/03/2012  
Reşat ÇETİN  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat : 5  
23100-ELAZIĞ  
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28  
Fax: 0 424 2333670  
elazigmem@meb.gov.tr / elazig.meb.gov.tr



## EK - 3. QSR NVİVO 8 EKRAN ÖRNEKLERİ

DEĞERLERLE YÖNETİM.nvp - NVivo

File Edit View Go Project Tools Window Help

New

Sources

Look for: Search In Internals Find Now Clear Options X

Internals

| Name | Nodes | References | Created On       | Created By  | Modified On      | Modified By |
|------|-------|------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| G1   | 24    | 27         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G2   | 22    | 22         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G3   | 34    | 35         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G4   | 25    | 25         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G5   | 25    | 25         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G6   | 29    | 31         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G7   | 27    | 29         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G8   | 28    | 29         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G9   | 21    | 22         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G10  | 24    | 24         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G11  | 23    | 23         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G12  | 21    | 21         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G13  | 29    | 29         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G14  | 37    | 42         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G15  | 30    | 31         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G16  | 20    | 20         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G17  | 25    | 25         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 30.04.2012 21:26 | TGRYO-2RQMG |
| G18  | 31    | 31         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G19  | 22    | 22         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G20  | 23    | 23         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:13 | TGRYO-2RQMG |
| G21  | 34    | 35         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G22  | 25    | 25         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 21:32 | TGRYO-2RQMG |
| G23  | 21    | 21         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 21:32 | TGRYO-2RQMG |
| G24  | 22    | 22         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 21:32 | TGRYO-2RQMG |
| G25  | 27    | 28         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |
| G26  | 17    | 17         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 21:34 | TGRYO-2RQMG |
| G27  | 22    | 22         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 20:09 | TGRYO-2RQMG |
| G28  | 27    | 27         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 21:34 | TGRYO-2RQMG |
| G29  | 32    | 33         | 24.04.2012 19:57 | TGRYO-2RQMG | 28.05.2012 19:53 | TGRYO-2RQMG |

TGRYO-2RQMG 44 Items

11:17 15.06.2012

DEĞERLERLE YÖNETİM.nvp - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

New

Nodes

Look for: Search In Tree Nodes Find Now Clear Options X

Tree Nodes

| Name                   | Sources | References | Created On       | Created By | Modified On      | Modified By |
|------------------------|---------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|
| DEĞERLERLE YÖNETİM     | 0       | 0          | 24.04.2012 20:00 | TGRYO-2R   | 24.04.2012 20:05 | TGRYO-2RQMG |
| Değerle                | 12      | 13         | 24.04.2012 20:33 | TGRYO-2R   | 01.05.2012 16:30 | TGRYO-2R    |
| Adil yön               | 1       | 1          | 24.04.2012 20:43 | TGRYO-2    | 02.05.2012 19:24 | TGRYO-2RQMG |
| Hayata b               | 1       | 1          | 24.04.2012 20:45 | TGRYO-2    | 25.04.2012 20:02 | TGRYO-2RQMG |
| Toplum                 | 8       | 8          | 24.04.2012 20:00 | TGRYO-2R   | 27.04.2012 21:17 | TGRYO-2R    |
| Milli ve               | 8       | 8          | 24.04.2012 20:01 | TGRYO-2R   | 25.04.2012 20:00 | TGRYO-2R    |
| Milli değ              | 4       | 4          | 24.04.2012 20:31 | TGRYO-2    | 25.04.2012 20:02 | TGRYO-2RQMG |
| Manevi d               | 2       | 2          | 24.04.2012 20:16 | TGRYO-2    | 25.04.2012 20:02 | TGRYO-2RQMG |
| Eğitimin               | 6       | 6          | 24.04.2012 20:12 | TGRYO-2R   | 24.04.2012 21:11 | TGRYO-2R    |
| Kurum                  | 4       | 4          | 24.04.2012 21:12 | TGRYO-2R   | 24.04.2012 21:32 | TGRYO-2R    |
| Yöneti                 | 2       | 2          | 24.04.2012 21:08 | TGRYO-2R   | 24.04.2012 21:31 | TGRYO-2R    |
| Vasıfları              | 2       | 2          | 24.04.2012 20:19 | TGRYO-2    | 02.05.2012 22:07 | TGRYO-2RQMG |
| Etkiyle y              | 1       | 1          | 24.04.2012 20:28 | TGRYO-2    | 02.05.2012 22:07 | TGRYO-2RQMG |
| Kalite s               | 1       | 1          | 24.04.2012 20:50 | TGRYO-2R   | 02.05.2012 19:06 | TGRYO-2R    |
| DEĞERLERİN GEREKLİLİĞİ | 0       | 0          | 25.04.2012 20:23 | TGRYO-2R   | 25.04.2012 20:23 | TGRYO-2RQMG |
| Eğitim                 | 0       | 0          | 01.05.2012 13:44 | TGRYO-2R   | 02.05.2012 22:31 | TGRYO-2R    |
| Değer ak               | 15      | 15         | 25.04.2012 20:29 | TGRYO-2    | 01.05.2012 13:37 | TGRYO-2RQMG |
| Kişilik ka             | 8       | 8          | 25.04.2012 20:31 | TGRYO-2    | 25.04.2012 20:59 | TGRYO-2RQMG |
| Yöneti                 | 0       | 0          | 01.05.2012 13:44 | TGRYO-2R   | 02.05.2012 22:31 | TGRYO-2R    |
| Düzen s                | 8       | 8          | 25.04.2012 20:34 | TGRYO-2    | 25.04.2012 21:06 | TGRYO-2RQMG |
| Var olma               | 6       | 6          | 25.04.2012 20:30 | TGRYO-2    | 25.04.2012 21:09 | TGRYO-2RQMG |
| Başarı s               | 5       | 5          | 25.04.2012 20:38 | TGRYO-2    | 02.05.2012 19:24 | TGRYO-2RQMG |
| Ruh kaz                | 3       | 3          | 25.04.2012 20:36 | TGRYO-2    | 01.05.2012 13:35 | TGRYO-2RQMG |
| Standart               | 2       | 2          | 25.04.2012 20:28 | TGRYO-2    | 25.04.2012 20:44 | TGRYO-2RQMG |
| Motivasy               | 2       | 2          | 25.04.2012 20:40 | TGRYO-2    | 01.05.2012 13:41 | TGRYO-2RQMG |

TGRYO-2RQMG 294 Items

11:18 15.06.2012

DEĞERLERLE YÖNETİM.nvp - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

New [Icons] [Liste Paragraf] Times New Roma 12 [B I U] [Icons]

Look for: Search In: Tree Nodes Find Now Clear Options X

**Nodes**

Free Nodes  
Tree Nodes  
Cases  
Relationships  
Matrices  
Search Folders  
All Nodes

**Tree Nodes**

| Name               | Sources | References | Created On       | Created By | Modified On      | Modified By |
|--------------------|---------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|
| DEĞERLERLE YÖNETİM | 0       | 0          | 24.04.2012 20:00 | TGRYO-2R   | 24.04.2012 20:05 | TGRYO-2RQMG |
| Değerler           | 12      | 13         | 24.04.2012 20:33 | TGRYO-2R   | 01.05.2012 16:30 | TGRYO-2R    |
| Toplum             | 8       | 8          | 24.04.2012 20:00 | TGRYO-2R   | 27.04.2012 21:17 | TGRYO-2R    |
| Milli ve           | 8       | 8          | 24.04.2012 20:01 | TGRYO-2R   | 25.04.2012 20:00 | TGRYO-2R    |

Değerlerin ön planda olması

<Internals\G34> - \$ 1 reference coded [1,14% Coverage]

Reference 1 - 1,14% Coverage

Saygı, sevgi ve hürmetin yönetim de uygulanması...

<Internals\G39> - \$ 1 reference coded [3,69% Coverage]

Reference 1 - 3,69% Coverage

Her insanın toplumdan aldığı ve bireysel fitratından gelen değerleri vardır bunların bütününden kişilik oluşuyor. Kişiliği ile yasal değerleri bir araya getirerek özümseyerek bununla yönetmek değerlerle yönetmek demektir.

<Internals\G40> - \$ 1 reference coded [0,76% Coverage]

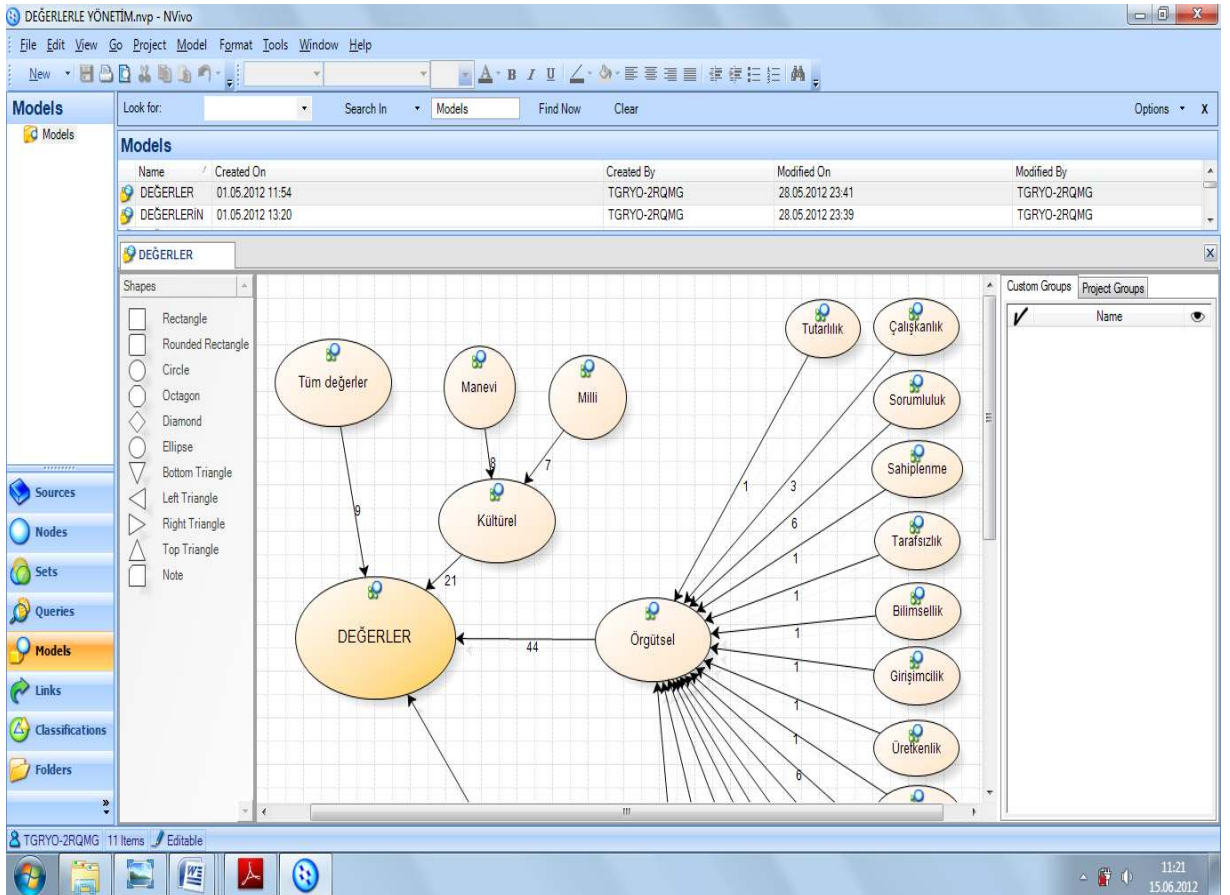
Reference 1 - 0,76% Coverage

İnsanlara yönetim de değer vermek, saygı göstermek.

<Internals\G41> - \$ 1 reference coded [1,73% Coverage]

TGRYO-2RQMG 294 Items Sources: 12 References: 13 Unfiltered

11:20 15.06.2012



## ÖZGEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı: Mehmet Fatih KILIÇ  
 Doğum Tarihi: 03.05.1979  
 Doğum Yeri: Elazığ  
 Uyruğu: T.C.

### EĞİTİM BİLGİLERİ

İlkokul: 1986 - 1991; Namık Kemal İlk Okulu  
 Ortaokul : 1991 - 1994; Mezre Orta Okulu  
 Lise: 1994 - 1997; Mehmet Akif Ersoy Lisesi  
 Lisans: 1997 - 2001; İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi  
 Tarih Bölümü  
 Yüksek Lisans: 2010- 2012: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve  
 Ekonomisi Anabilim Dalı

### AKADEMİK BİLGİLERİ

Yüksek Lisans Seminer Çalışması: Değerlerle Yönetim  
 Yüksek Lisans Tez Konusu: Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin  
 Değerlerle Yönetime İlişkin Algıları

### KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Çalıştığı Kurumlar: Bölükayla Lisesi (Tarih Öğretmeni, 2004 - 2006),  
 Kahta Lisesi (Tarih Öğretmeni, 2006 - 2007),  
 Keban Çok Programlı Lisesi (Yönetici, 2007 -  
 2009),  
 Elazığ Gazi Lisesi (Yönetici, 2009 - 2010),  
 Çubukbey Anadolu Lisesi (Tarih Öğretmeni, 2010 -  
 2012).

Yabancı Dil: Orta derecede İngilizce

### İLETİŞİM ADRESİ:

Adres: Çubukbey Anadolu Lisesi ELAZIĞ

Elektronik Adres: [mhmtfthkiliç@gmail.com](mailto:mhmtfthkiliç@gmail.com) Telefon: 0532 7303898