**Turkish Journal of Educational Studies, 1 (3) Ekim 2014 TURK-JES**

# Türkiye'deki Üniversitelerin Değerler Algısı

**İmam Bakır ARABACI[1], Seda GÜNDÜZALP[*1]**

## Özet

Bu çalışma ile Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin web sayfalarında yer alan değer ifadelerinin analizinin yapılması, üniversitelerin değerlere yönelik algısını ve hangi değer ifadelerinin ön plana çıktığının belirlemesi amaçlanmaktadır. Üniversitelerin değerler başlığı altında yer alan ifadelerin belirlenmesi amacıyla, üniversitelerin internet sayfalarına ve internet sayfalarında yer verilen stratejik planlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini 103 devlet ve 65 vakıf üniversitesi oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonucu 83 üniversitenin web sayfalarında değer ifadelerine ulaşılmış ve bu üniversiteler çalışma grubunu oluşturmuştur. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş, tema ve kategoriler altında değerlendirilmiştir. Üniversitelerin değerleri **adalet, bilimsellik, dürüstlük ve şeffaflık, insan odaklılık, evrensellik, gelişim ve iyileştirme, katılımcılık, liderlik, özgürlük, toplumsallık ve üretkenlik** olmak üzere 11 tema etrafında toplanmış ve toplamda 1022 değer ifadesine rastlanmıştır. Üniversiteler, en çok toplumsallık değer ifadelerine, en az ise üretkenlik değer ifadelerine yer vermişlerdir. Üniversitelerin değerlerinin birbirine benzediği, üniversitelerin kendini diğer üniversitelerden ayırt etmek yerine ortak değerleri kullandıkları, vizyon, misyon ve değer ayırımına ilişkin farkındalığın tam anlamı ile oluşmadığı anlaşılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Türk Üniversiteleri**,** değerler, stratejik plan

## The Perceptıon of The Value of Unıversıtes in Turkey

**Abstract**

The purpose of this study is to analyze the expressions of value as written on the web pages of the state and private universities in Turkey, and to establish how universities conceive values and which of the expressions of value are highlighted. An attempt has been made to

[1] Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ. e-mail (sorumlu yazar): ipeksseda@hotmail.com

have access to web pages of the universities as well as the strategic plans provided on the web pages in order to establish the expressions under the heading of values of the universities. The scope of this study consists of 103 state and 65 private universities. As a result of the analysis, value expressions were accessed on the web pages of 83 universities, and these universities comprised the study group. The data obtained was subjected content analyses and evaluated creating themes and categories. The values of the universities gathered around 11 themes, which are **justice, scientific approach, honesty and transparency, being human oriented, being universal, development and improvement, participation, leadership, freedom, sense of community and productivity,** and in total 1022 expressions of value were found. The universities mentioned community value expressions the most, and productivity value expressions the least.

**Keywords:** Turkish universities, values, strategic plan.

## 1. Giriş

Stratejik Planlama örgüt ve kuruluşların mevcut durum, misyon, temel ilkeler ve değerlerinden hareketle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturarak, bu vizyona ulaşabilmek için uygun hedef ve stratejilerin belirlenmesi, süreçler bazında ölçülebilir kriterler geliştirilerek, performansları izleme ve sonuçlarını değerlendirmeyi içerir. Bir bakıma stratejik planlama, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planı; örgütün misyonunu ileriye götürme, kaynakların ve güçlü yanların ışığında örgütsel amaçları belirleme, bu amaçlar doğrultusunda özel politikalar saptama ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir (MEB, 2009). Stratejik plan ise örgütün tüm paydaşlarının dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, çevre analizleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya çıkarıldığı geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir. Bu

belge örgütün bulunduğu yerden varmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütününü içerir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Günümüz örgütlerini hızlı bir değişim içerisinde olan bir çevre kuşatmaktadır. Gelecekte var olmak isteyen örgütler, geleceği planlamak, değişime ayak uydurmak, örgütsel yapılarını değişime göre şekillendirmek zorundadırlar (Arabacı, 2005). Stratejik planlama olmaksızın örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması söz konusu değildir. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, son gelişmelerin ve yeniliklerin izlenmesini sağlamak ve portatif olmak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak, optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek mümkündür (Gürer, 2006).

Stratejik planlama ile dört temel soruya cevap aranır (Erkan, 2008):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Stratejik planlamanın temelini oluşturan örgütsel vizyon, misyon ve değerlerin belirlenmesi aşaması oldukça önemli bir süreçtir. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve örgütsel kimliğinin menşeinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlar niteliğindedir (DPT, 2006). Örgütlere özgü değerler stratejik plan oluşturulurken esas alınması gereken ilkelerdir ve davranış kurallarıdır. Örgütün değerleri, düşünme biçimimizi, davranış şeklimizi ve olaylar karşısında ortaya koyduğumuz tepkilerimizi belirleyen örgütün sahip olduğu özelliklerdir. Değerler

bize, nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. Örgütün içerisinde herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, örgütsel hayatını düzenler, örgüt dışındakiler ile ilişkilerini belirler ve örgütün verdiği hizmetin niteliği ile bu hizmete ait çıktıların özelliklerini oluşturur. Değerlerimiz, hayatımızın bir başka boyutu gibidir ve adeta günlük yaşantımızın bir parçası durumundadır. Bütün bu özellikler ile dikkate alındığında örgütün değerleri, örgüt başarısı üzerinde anahtar rolü oynar. Örgütün misyonu, vizyonu ve ilkelerinin altında da değerler yatar (MEB, 2010). Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkeleridir, örgüt içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırırlar. Değerler çalışanların ortak prensipleri niteliğinde olmasından dolayı, çalışanlar arasında belli yönde bir amaç birliği sağlayarak örgüt kültürünü ve örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır. (Yurtseven, 1998; Yüce, 2007).

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir (DPT,2006):

- Kişiler: Örgütün çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler,
- Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler,
- Performans: Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

Eşitlik, adalet, çalışkanlık, çağdaşlık, kalite, sorumluluk vb. değerler örgütler için uygun örnekler olabilir. Bir örgütün temel değerleri o örgüt için olmazsa olmazları arasında olmalıdır. Tüm çalışanlar ve yöneticiler yaptıkları işleri bu değerler çerçevesinde yürütmeli, alınacak kararlarda değerlerden ödün vermeden hareket etmelidirler (Özmantar, 2011). Örgüt kültürünün ve kimliğinin oluşmasına rehberlik eden temel değerler, örgütün yaşam biçimine anlam veren önemli davranış kalıplarıdır. Örgütsel davranışta anahtar bir öğe olarak kabul edilen temel değerler setini analiz etmek, örgütün kimliğini tanımlayan temel varsayımları belirlemekten geçer. Örgüt kültürü kapsamında temel değerler kişiler ve örgütler için neyin önemli

olduğunu belirten ve örgütün temel varlığını oluşturan, tanımlamalardır (Arslan, 2009). Örgütlerin değerlerini altı grupta inceleyebiliriz (MEB, 2010).

1. Hedeflerle ilgili değerler: Kaliteye bağlılık, hizmet odaklılık, büyüme, gelişme, teknoloji kullanma,

2. İlişkilerle ilgili değerler: İşbirliği, biz duygusu, adalet, hoşgörü,

3. Organizasyon ve kontrolle ilgili değerler: Açık kapı politikası, görünür üst yönetim, meslek etiği, yatay hiyerarşi,

4. Sosyal değerler: Açıklık, saygınlık, dayanıklılık, vefâkarlık, estetik,

5. Stil ve karakterlerle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkanlık, çözüm odaklılık, fırsatları değerlendirmek, disiplin, gelişmeci,

6. Yönetim felsefesi ile ilgili değerler: Liderlik, görevine bağlılık, sorumluluk, bilimsellik.

Değerler çalışanların inandığı öğeleri, önemli gördüklerini ve önceliklerini ifade etmelidir. Değerler örgütü benzer örgütlerden ayıran davranış kurallarıdır. Örgütün değerleri örgütün kültürü ile de yakından ilgilidir. Aslında örgüt kültürü örgütün belirlediği bu değerlere göre oluşur. Örgüt değerleri çalışanlarla birlikte belirlenir. Belirleme çalışmalarında öncelikli olan örgütte var olan değerler ortaya çıkarılır. Ardından örgütte olmayıp da olmasını istediğimiz değerler belirlenir. Değerlerin belirlenmesinden sonra katılımcı bir anlayışla bu değerler öncelik sırasına konur (MEB, 2010). Değerlerin incelenmesi sürecinde; personelin ve örgütün değerleri, operasyonun felsefesi, çevresel değerler belirlenerek tüm paydaşlarca bu değerlerin analizinin yapılması gerekmektedir (Goodstein, vd., 1993). Planlama sürecinin bu değerlerle ortak paydalarda buluşması ve bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi eylemlerin hedefler doğrultusunda daha iyi koordine edilmesini sağlayacaktır (MEB,2009). Bu süreçte tüm paydaşların değerlerin neler olduğunun

analizi ve planlama sürecinin bu değerlerle ortak paydalarda buluşturulması en önemli noktadır. Bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi, amaçlar doğrultusunda eylemlerin daha iyi koordine edilmesine sağlayabilir (Çalık, 2003). Örgütlerin değerleri oluşturma sürecinde değerlerin taşıması gereken nitelikler şunlar olmalıdır (DPT, 2006 )**:**

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Bir örgütte etkili, tüm paydaşlar tarafından kabul gören ve uyulan değerler sisteminin oluşturulması ve bunun paydaşlarca paylaşılması, örgütün istenen amaçlara ulaşması anlamında oldukça önemlidir. Paylaşılan değerler güven oluşturur ve böylece ortak paydayı paylaşan bir topluluğun meydana gelmesi mümkün olur. Değerler uyum ve birlik sağlar. Değer insanların birbirlerine samimi arkadaşlık bağlarıyla bağlanmasına imkan verir ve böylece ortak hedeflere hızlı ve etkili bir biçimde ulaşılır. Bir topluluğun gücü, o topluluğu oluşturan bireylerin paylaştıkları ortak değerlere olan bağlılığı ile ölçülür. Eğer paylaşılan ortak değerler yoksa İnsanlar birbirine aldırmaz ve birbirlerinin sorun ve dertlerine kayıtsız kalır. Hiçbir ortak değeri paylaşmayan topluluklarda, kargaşa ve anarşi yaşanır. Örneğin sıraya girmeyi gerektiren bir konuda, herkes öne geçmeye kalkarsa, hem daha çok beklenir, hem de herkes rahatsız ve şikayetçi olur. Kuvvetli bir örgüt kültürü oluşturmak için, değerlerin herkes tarafından paylaşılması ve buna göre yaşanması gerekir. Ancak bu konuda belirleyici olan yöneticilerin değerlere uygun tutum, davranış tavır ve kararlarıdır (Baltaş, 2014).

Örgütler arasında önemli bir yer teşkil eden eğitim örgütlerinde de değerler oluşturma ve bu değerleri paylaşarak hayata geçirme süreci örgüt açısından önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim bir süreçtir ve bu süreçte asıl olan, bireyin davranışlarının, toplumsal değerler çerçevesinde yine toplumun beklentileriyle eşleştirilerek istenilen değişimi gerçekleştirme çabalarıdır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin çevre koşullarını inceleyerek değerlendirmeleri ve çevreye uyum süreci ile birlikte istendik değişimlere hazır bir alt yapı oluşturarak, toplumun talepleri ile ülkenin gerçekleri çerçevesinde bir sentez yaparak, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmek gerekliliği kaçınılmazdır (MEB, 2009). Eğitim örgütleri arasında yer alan üniversiteler de bu gerekliliği yerine getirmek amacıyla stratejik plan geliştirmektedirler. Stratejik plan, üniversitenin karşı karşıya geldiği sorunlarla başa çıkabilmesine yardımcı olur. Strateji, üniversitenin rekabet ortamında yerini bulması için bir araçtır (Lerner, 1999). Stratejik plan oluşturma sürecinde örgütsel değerleri belirlemek en önemli aşamalardan biridir. Özellikle son yıllarda gittikçe örgütsel değerlerin öneminin artmasıyla bu aşama son derece önem taşımaktadır. Üniversitelerin paylaştıkları değerler, onların örgütsel kimliğini, kültürünü, yaşam felsefesini ortaya koymaktadır. Her üniversitenin aynı değerleri paylaşmasını beklemek doğru değildir. Ancak eğitim örgütü olmaları açısından benzerlikler muhtemeldir.

Bu çalışma, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında yer alan örgütsel değerlerinin analizini yaparak, hangi değerler benimsediklerini ve hangi değerlerin ne sıklıkta yer aldığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin değerleri genel olarak hangi başlıklar altında toplanabilir?
2. Ana temalar altında toplanan ortak değerler nelerdir?
3. Üniversiteler, benimsedikleri değerleri ne sıklıkla kullanılmışlardır?

## 2. Yöntem

Araştırmanın doğasına uygun olarak nitel araştırma desenlerinden olgu bilim tekniği kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktır. Olgular; yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### 2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2013 yılı başında Türkiye'de yer alan 103 devlet ve 65 vakıf üniversitesinin web sayfalarında yer alan değer ifadeleri oluşturmaktadır. Web sayfalarında değer ifadelerine ulaşılabilen 83 üniversitenin değerleri değerlendirme kapsamına alınmıştır.

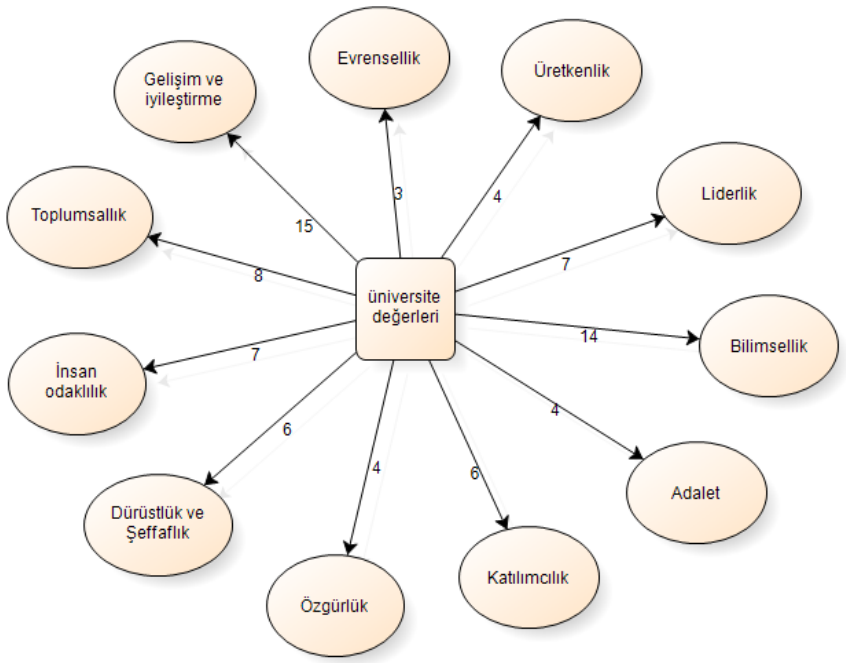
### 2.2. Verilerin Analizi

Veriler içerik analizine tabi tutulmuş, tema ve kategoriler altında değerlendirilmiştir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yayımlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu amaçla elde edilen belgeler titizlikle incelenmiş, benzer ifade ve kavramlar uygun temalara yerleştirilmiş ve analizi yapılmıştır. İçerik analizinde, dokümanlardan elde edilen verilerin işlenmesi, kodlanması, temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşama bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Buna göre öncelikle üniversitelerin değerleri tablo halinde Word dosyası oluşturularak toplanmıştır. Elde edilen veriler Nvivo 8 paket programına aktarılmış ve bu ifadelerin 15 ana tema altında toplandığı görülmüştür. Araştırmacılar 4 temanın da diğer temalarla birleştirilebileceğini göz önüne alarak 11 ana tema olması gerektiğine karar vermişlerdir. Alt temalar birlikte incelenip tartışılmış ve 54

alt temanın değişik temalar altında gruplandırılacağına karar verilmiştir. İçerik analizi ile elde edilen verilerin güvenirliğinin sağlanması için, Miles ve Huberman'ın geliştirdiği "Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100" formül kullanılmıştır (Saban, 2008). Buna göre araştırmacılar arasındaki güvenirlik oranı P = 1022/ (1022+ 54) X 100 = %95 olarak bulunmuştur. Ana tema ve alt temalara ilişkin frekans değerleri hesaplanmıştır. Tema ve alt temalar alan uzmanı bir öğretim üyesinin incelemesine sunulmuş, önerileri doğrultusunda şekillendirmeler yapılmıştır.

## 3. Bulgular ve Yorum

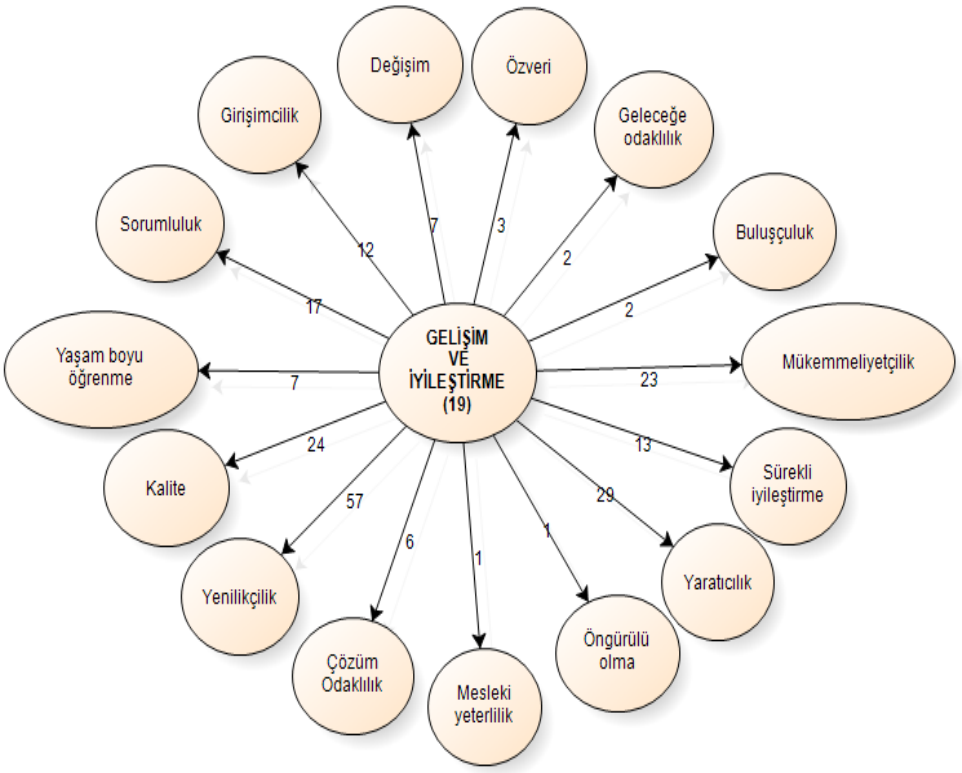
Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin web sayfalarında yer alan 1022 değer ifadesine ulaşılmış, bu ifadelere ait ana, alt temalar ve bunlara ait frekans değerleri Şekil 1'de verilmiştir.




**Şekil1.** Türkiye'deki Üniversitelerin Değer İfadelerine İlişkin Oluşturulan Ana Temalar ve Frekans Değerleri

Üniversitelerin değerlerinin; gelişim ve iyileştirme, evrensellik, liderlik, bilimsellik, adalet, katılımcılık, dürüstlük ve şeffaflık, özgürlük, insan odaklılık, toplumsallık olmak üzere 11 ana tema etrafında toplandığı görülmüştür. Gelişim ve iyileştirme temasına ilişkin 15, adalet 4, bilimsellik 14, dürüstlük ve şeffaflık 6, insan odaklılık 7, evrensellik 3, gelişim ve iyileştirme 15, katılımcılık 6, liderlik 7, özgürlük 4, toplumsallık 8 olmak üzere toplam 96 alt tema belirlenmiştir.

Alt temalardan "gelişim ve iyileştirme" boyutuna ilişkin alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 2.'de verilmiştir.

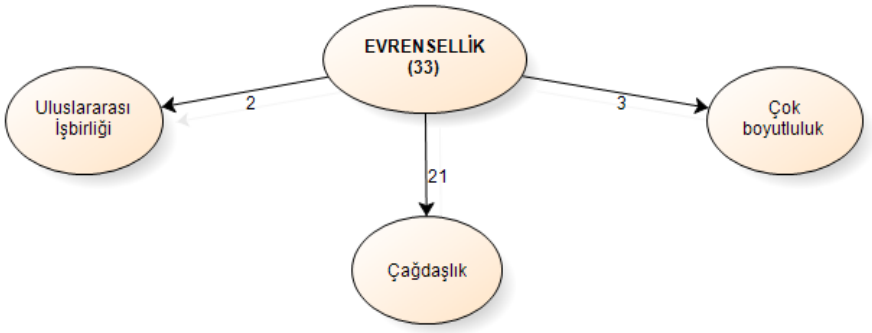



**Şekil 2.** Gelişim ve İyileştirme Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerin değer ifadeleri incelendiğinde 19 üniversitenin doğrudan "gelişim ve iyileştirme" değer ifadesine yer verdiği görülmüştür. "Gelişim ve iyileştirme" teması ve diğer alt temalarda yer alan değer ifadelerine toplamda 223 kez rastlanmıştır. Bu kategoriye ait değer ifadesi olarak çoğunlukla yenilikçilik(57) kavramına yer verilmiştir. Bu ifadeyi yaratıcılık(29), kalite(24), mükemmeliyetçilik(23), sorumluluk(17) kavramları takip etmektedir. Mesleki yeterlilik ve öngörülü olma ifadelerine 1 kez rastlanmıştır.

Gelişim ve iyileştirme temasına ve bu temaya ait alt kategorilerdeki değer ifadelerine üniversitelerin önem verdikleri görülmektedir. Özellikle yenilikçilik, yaratıcılık, kalite gibi kavramlara sıkça rastlanması bu görüşü doğrulamaktadır.

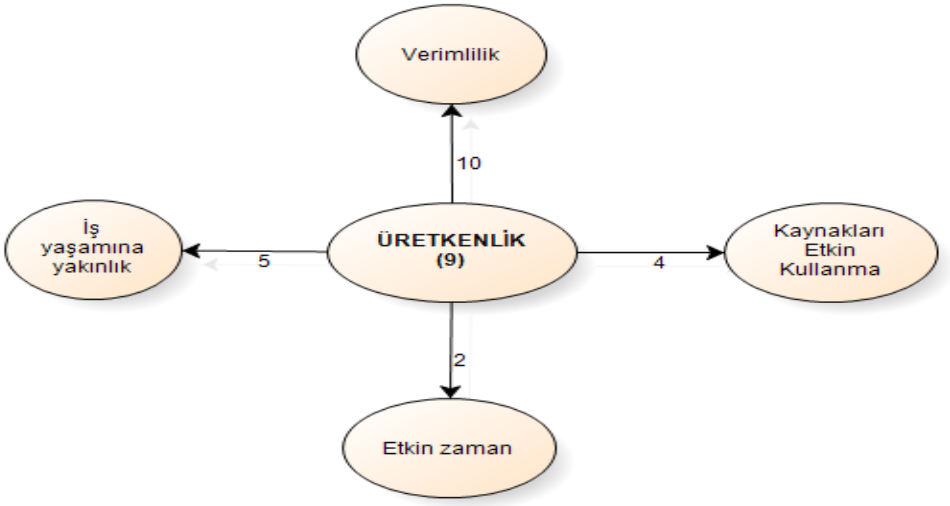
"Evrensellik" alt temasına ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 3.'de verilmiştir




**Şekil 3.** Evrensellik Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerden 33 üniversite web sayfalarında belirttikleri değer ifadelerinde "evrensellik" değerine doğrudan yer vermişlerdir. "Evrensellik" teması ve bu temayla ilişkilendirilen alt temalardaki değer ifadelerine toplamda 59 kez rastlanmıştır. "çağdaşlık" ifadesine 21 kez, "çok boyutluluk" ifadesine 3 kez ve "uluslararası işbirliği" ifadesine 2 kez rastlanmıştır.

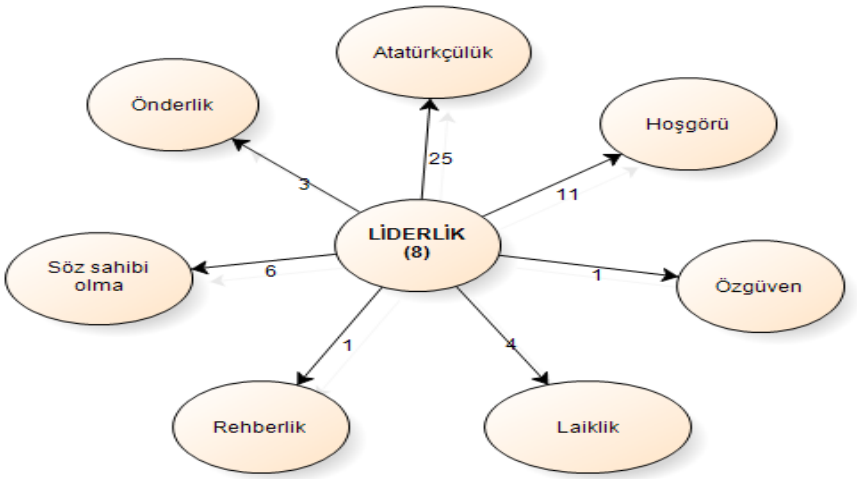
Alt temalardan "üretkenlik" boyutuna ilişkin alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 4.'de verilmiştir.




**Şekil 4.** Üretkenlik Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Değerlerimiz başlığı altında 9 üniversite, doğrudan "üretkenlik" değerine yer vermiştir. "Üretkenlik" teması da dahil, diğer alt temalarda yer alan ifadelere toplamda 21 kez rastlanmıştır. "Verimlilik" ifadesine 10 kez, "iş yaşamına yakınlık" ifadesine 5 kez, "kaynakları etkin kullanma" ifadesine 4 kez, "etkin zaman" ifadesine 2 kez yer vermişlerdir. Bu ifadeler "üretkenlik" teması altında verilmiştir. Üniversitelerin üretkenlik boyutunda değer ifadelerine sayıca az yer vermiş olmaları düşündürücüdür.

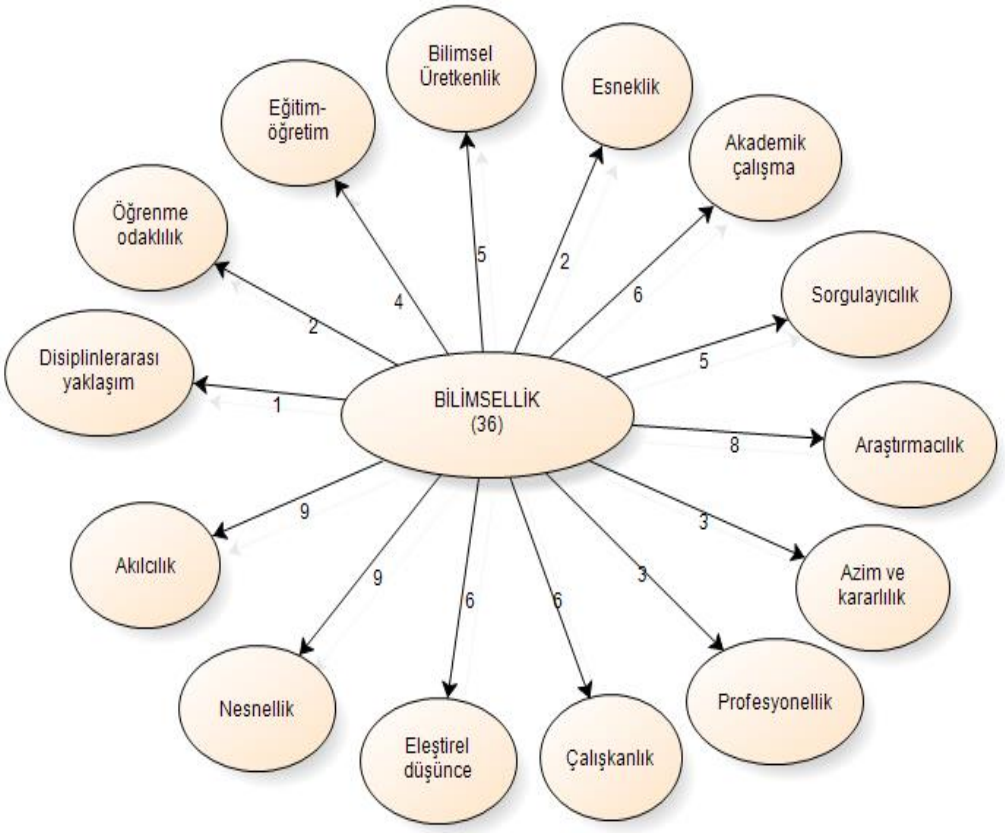
"Liderlik" alt temasına ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 5.'de verilmiştir




**Şekil 5.** Liderlik Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerden 8 üniversite "liderlik" kavramını doğrudan değer ifadesi olarak kullanmıştır. "Liderlik" teması ve alt temalarında yer alan değer ifadelerine 59 kez rastlanmıştır. Bu temaya ait üniversiteler en çok "Atatürkçülük" (f=25) ifadesine yer vermiştir. Bu değer ifadesini sırasıyla "Hoşgörü" (f=11), "söz sahibi olma" (f=6), "laiklik" (f=4), "Önderlik" f(=3) ifadeleri takip etmektedir. Üniversiteler birer kez ise "özgüven" ve "rehberlik" değer tanımlarına yer vermiştir.

Üniversitelerin değerlerimiz başlığı altında yer verdikleri değer ifadelerinde oluşturulan alt temalardan bir olan "bilimsellik" boyutuna ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 6.'de verilmiştir

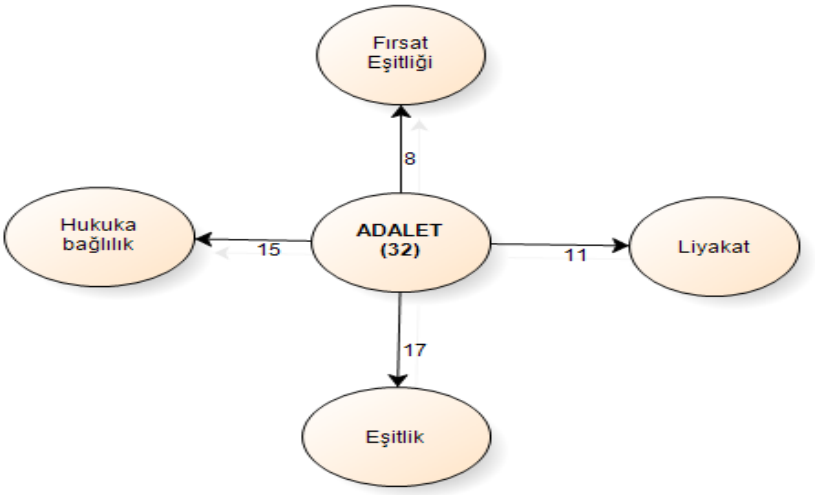



**Şekil 6.** Bilimsellik Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerden 36 üniversite web sayfalarında belirttikleri değer ifadelerinde "bilimsellik" değerine direkt olarak yer vermişlerdir. Bu tema ve bu tema ile ilişkilendirilen değer ifadelerinin toplam değeri 105'tir. Bu tema kapsamında üniversitelerin en çok değindikleri değer ifadeleri, "akılcılık" (f=9) ve "nesnellik" (f=9) ifadeleridir. Bu ifadeleri f=8 ile "araştırmacılık", f=6 ile "eleştirel düşünce",

"çalışkanlık" ve "akademik çalışma" değer tanımları izlemektedir. Üniversitelerin "disiplinlerarası yaklaşım" ifadesine 1 kez yer verdikleri görülmektedir.

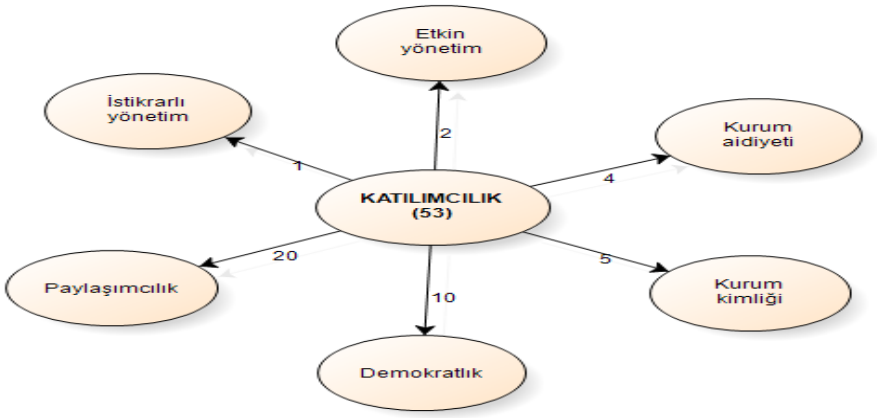
Alt temalardan "adalet" boyutuna ilişkin alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 7.'de verilmiştir.




**Şekil 7.** Adalet Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Değerlerimiz başlığı altında 32 üniversite "Adalet" ifadesine direkt olarak yer vermişlerdir. "Adalet " teması ve alt temalarında yer alan değer ifadelerine toplamda 83 kez rastlanmıştır. Bu temada en çok 17 kez eşitlik ifadesine rastlanmıştır. Üniversitelerin, f=15 ile "hukuka bağlılık", f=11 ile "liyakat", f=8 ile "fırsat eşitliği" değer tanımlarına yer verdikleri görülmektedir.

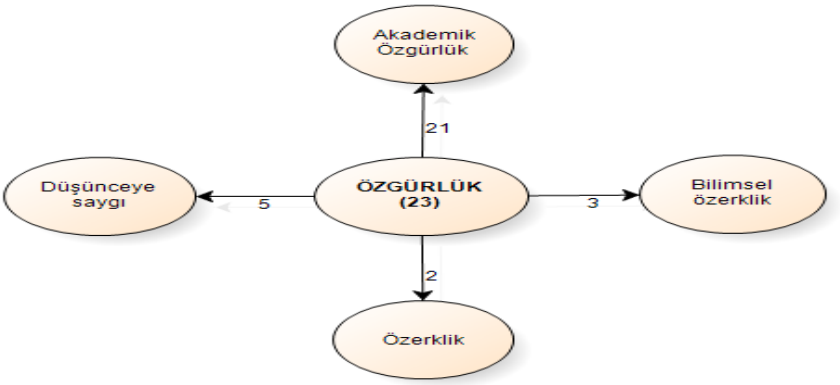
"Katılımcılık" alt temasına ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 8.'de verilmiştir




**Şekil 8.** Katılımcılık Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerden53 üniversite "katılımcılık" kavramını doğrudan değer ifadesi olarak kullanmıştır. "Katılımcılık" ifadesi de dahil, diğer alt temalarda yer alan ifadelere toplamda 95 kez rastlanmıştır. Bu tema kapsamında üniversitelerin en çok değindikleri değer ifadeleri, "paylaşımcılık" (f=20) ve "demokratlık" (f=10) ifadeleridir. Üniversiteler f=2 ile "etkin yönetim" ve f=1 ile "istikrarlı yönetim" değerlerine sınırlı sayıda yer verdikleri görülmektedir.

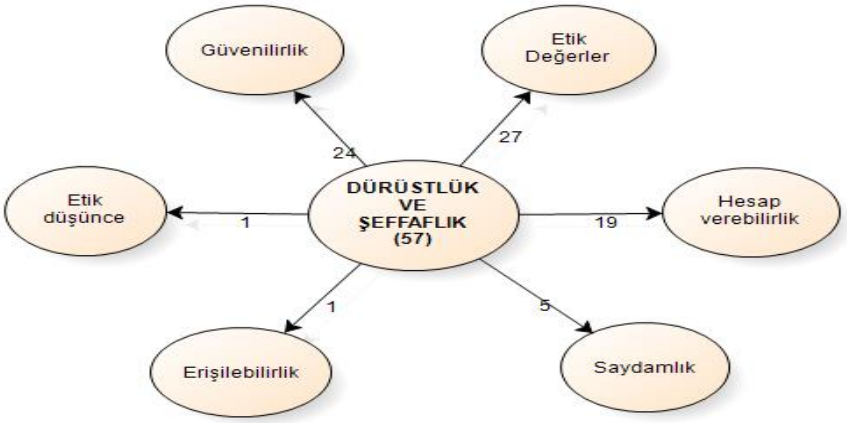
Üniversitelerin değerlerimiz başlığı altında yer verdikleri değer ifadelerinde oluşturulan alt temalardan bir olan "özgürlük" boyutuna ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 9.'da verilmiştir




**Şekil 9.** Özgürlük Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

"Özgürlük" temasını üniversitelerin, değerlerimiz başlığı altında 23 kez kullandıkları görülmektedir. Bu tema ve alt temalarda belirlenen ifadelerin toplam sayısı 54'tür. Bu tema içine yerleştirilen kategorilerden en çok f=21 ile "akademik özgürlük" kategorisine rastlanmıştır. Bu ifadeyi "düşünceye saygı" (f=5), "bilimsel özerklik" (f=3) ve "özerklik" (f=2) kavramları takip etmektedir.

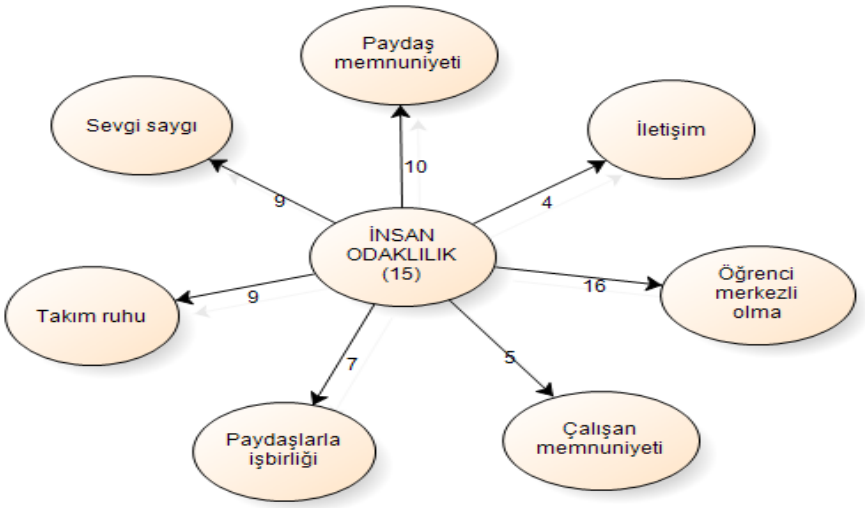
Yapılan analiz sonucu oluşturulan alt temalardan "dürüstlük ve şeffaflık" boyutuna ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 10'da verilmiştir




**Şekil 10.** Dürüstlük ve Şeffaflık Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerden 57'si değerler başlığı altında "dürüstlük ve şeffaflık" ifadesini yer vermiştir. "Dürüstlük ve şeffaflık " teması da dahil, diğer alt temalarda yer alan ifadelere, toplamda 134 kez rastlanmıştır. Üniversiteler, söz konusu tema içine yerleştirilen ifadelerden en çok f=27 ile "etik değerler", f=24 ile "güvenilirlik" ve f=19 ile "hesap verebilirlik" değer tanımına değinmiştir. Üniversitelerin "erişilebilirlik" ve "etik düşünce" birer kez yer vermeleri dikkat çekicidir.

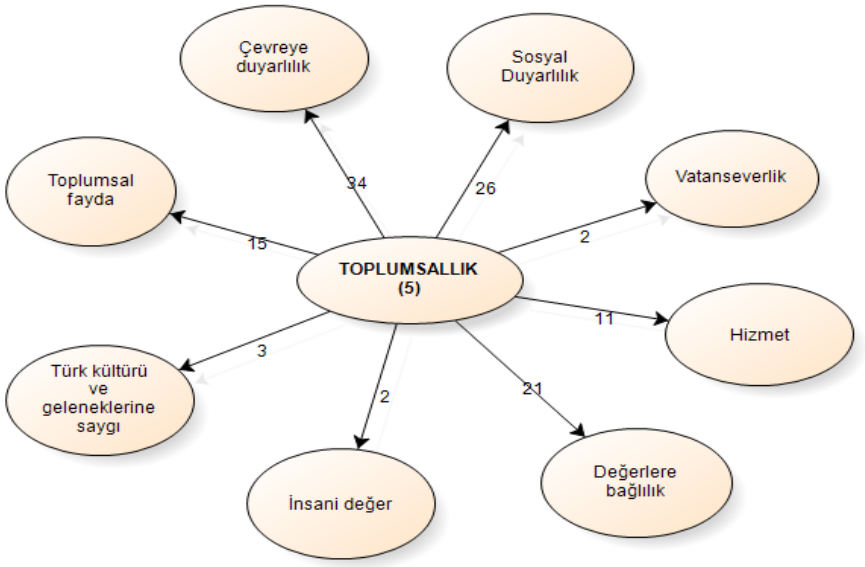
"İnsan odaklılık" alt temasına ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 11.'de verilmiştir




**Şekil 11.** İnsan Odaklılık Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

Üniversitelerden 15'inin "insan odaklılık" ifadesine direkt değer tanımı olarak yer verdikleri görülmektedir. Bu tema ve alt temalardaki ifadelerin sayısı toplamda 75'tir. Bu tema kapsamında üniversitelerin en çok değindikleri değer ifadeleri "öğrenci merkezli olma" (f=16), "paydaş memnuniyeti" (f=10), "sevgi saygı" (f=9), "takım ruhu" (f=9) kavramlarıdır. Bu ifadeleri "paydaşlarla işbirliği" (f=7), "çalışan memnuniyeti" (f=5), "iletişim" (f=4) kavramları izlemektedir.

Üniversitelerin değerlerimiz başlığı altında yer verdikleri değer ifadelerinde oluşturulan alt temalardan bir olan "toplumsallık" boyutuna ait alt kategoriler ve frekans değerleri Şekil 12.'de verilmiştir.




**Şekil 12.** Toplumsallık Ana Temasının Belirlenen Alt Temaları ve Frekans Değerleri

"Toplumsallık" temasını üniversitelerin, değerlerimiz başlığı altında 5 kez kullandıkları görülmektedir. "Toplumsallık" ifadesi de dahil diğer alt temalarda yer alan ifadelere toplamda 114 kez rastlanmıştır. Bu tema altında en sık rastlanan ifade f=34 ile "çevreye duyarlılık" kavramıdır. Bu ifadeyi f=26 ile "duyarlılık", f=21 ile "değerlere bağlılık", f=15 ile "toplumsal fayda" kavramları izlemektedir. Üniversitelerin "insanı değer" ve "vatanseverlik"(f=2) ifadelerine az yer vermiş olmaları dikkat edicidir.

## 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Temel değerler, örgüt hizmetlerini yerine getirirken örgütün uyguladığı davranış kurallarını, örgütsel ilkelerinin temelini ve yönetim biçimini ifade eder. Örgütün kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder (MEB,

2010). Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin değerlerini ve bu değerleri nasıl ele aldıklarını belirlemek amacıyla ulaşılan değer ifadeleri üzerinden yapılan analizler sonucunda üniversitelerin değerleri; adalet, bilimsellik, dürüstlük ve şeffaflık, insan odaklılık, evrensellik, gelişim ve iyileştirme, katılımcılık, liderlik, özgürlük, toplumsallık, üretkenlik başlıkları etrafında incelenmiştir. Bu temalar sırasıyla, 223 ifade ile "gelişim ve iyileştirme", 114 ifade ile "toplumsallık", 105 ifade ile "bilimsellik", 95 ifade ile "katılımcılık", 83 ifade ile "adalet", 75 ifade ile "insan odaklılık", 59 ifade ile "evrensellik" ve yine aynı sayı ile "liderlik", 57 ifade ile "dürüstlük ve şeffaflık", 54 ifade ile "özgürlük", 21 ifade ile "üretkenlik" tir.

Oluşturulan temalardan en çok yer verilen "gelişim ve iyileştirme" temasına ve bu temaya ait alt kategorilerdeki değer ifadelerine sıkça rastlanmış olması, üniversitelerin gelişim ve yenilikçiliğe önem verdiklerini göstermektedir. Özellikle yenilikçilik, yaratıcılık, kalite gibi kavramlara sıkça rastlanması bu görüşü doğrulamaktadır. Gelişen dünya üniversitelerin daha rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermelerini ve sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle günümüz dünyasının kalite, yenilik ve yaratıcılık gibi kavramlarının bir değer olarak üniversite web sayfalarında birer değer ifadesi olarak yer almaları doğaldır.

Türkiye'deki üniversitelerin vurgu yaptıkları değer ifadelerinden ikinci sırasında "toplumsallık" kavramının yer aldığı görülmektedir. Üniversiteler sonuçta topluma hizmet eden bir örgüttür. Söz konusu üniversitelerin toplumsal duyarlılığa önem verdiği, toplumun sorunlar ile ilgilendikleri, değerlere bağlılık, vatanseverlik gibi olguların göz ardı etmedikleri sonucu çıkarılabilir. Arslan'ın 2009'da yaptığı çalışmada da üniversite değerler sıralamasında ilk sırada "toplumsal sorumluluk" teması yer almıştır. Bu çalışmada elde sonuç ile örtüşmektedir.

Üniversitelerin var olma nedenlerinden biri olan "bilimsellik" değeri değerler sıralamasında üçüncü sırada yer almıştır. Üniversitelerin bilimsel bir örgüt niteliğinde olması gerektiği 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 12. Maddesinde de …. bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak, yükseköğretim örgütlerinin görevleri arasında gösterilerek belirtilmiştir (YÖK,1981). "Bilimsellik" değerinin "toplumsal olma" değerinden sonra gelmesi üniversitelerin toplumsal değerlere bağlı kalarak bilim üretme çabasında olduklarını gösterdiği söylenebilir.

"Katılımcılık" değeri de en çok değinilen değer ifadelerindendir. Türkiye'deki üniversiteler demokratik olma yönünde ilerlemek amacında oldukları, etkin bir yönetim anlayışıyla örgütün tüm paydaşlarının yönetim süreçlerinde var olmalarını istedikleri ifade edilebilir. Arslan'ın (2009) çalışmasında da üniversite değerler sıralamasında "Katılımcılık" değerinin üst sıralarda olması bu sonucu destekler niteliktedir.

Türkiye'deki üniversitelerin değerler algısını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucu oluşturulan, en çok yer verilen değerler sıralamasında "adalet" değerinin orta sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir. Söz konusu üniversitelerin adil olma, kanunlarla hareket etme, herkese eşit davranma, liyakat sahibi olma kaygısı güttükleri yorumu yapılabilir.

Üniversiteler insani değerler konusunda da hassasiyet gösterip, değerlerimiz başlığı altında "insan odaklı olma" temasıyla ilişkilendirilen ifadelere yer vermişlerdir. Bunun temelinde örgütün temel taşı olan bireylerin özelliklerini, isteklerini dikkate almak, onlarla işbirliği içinde olmak gibi bir çaba yattığı yorumu yapılabilir.

Üniversitelerden bir kısmının evrensellik kavramını değerler bölümünde yer vermiş olmaları, uluslararası alanda söz sahibi olmak ve tüm dünyaya hitap etmek arzusu içinde olduklarını gösterebilir. Evrensellik, anlayış düzleminde, hem bilgi hem

de siyasal alanlarda genel geçer ilkelerin var olduğunu öne süren ve bu ilkelerin her yerde mutlak geçerliliğini savunan anlayış biçimidir (Wikipedia, 2014). Bilim yuvası olan üniversitelerin, bilimin evrensel olma özelliğinden dolayı da evrensel olmayı istemeleri, onların doğasında vardır.

"Liderlik" teması altında üniversiteler en çok "Atatürkçü" olma değerini benimsemişlerdir. Ayrıca üniversiteler değerler başlığı altında "söz sahibi olma, "önder olma" gibi misyon ifadelerine de yer vermişlerdir. Üniversiteler küreselleşen dünyada ve uluslararası platformlarda söz sahibi olmak, tanınır olmak, diğer üniversitelere önderlik etmek gibi özelliklere sahip olmak istemektedirler.

"Özgürlük" değer ifadesi üniversiteler için önem arz etmektir. Özellikle akademik özgürlük kavramı ön plana çıkmaktadır. Üniversiteler akademik anlamda bağımsız olmayı, hiçbir örgüt ya da personelin baskı altında olmaksızın çalışmalarını yürütmelerini önemli gördükleri söylenebilir. Akademik özgürlük her şeyden önce, araştırma özgürlüğünü ve bu çerçevede temel bilgi yöntemlerini serbestçe kullanma hürriyetini, araştırma için gerekli araçlara ve koşullara sahip olma hakkını ve bilimsel üretme, bilgilendirme, öğrenme ve yayma hakkını içerir. Öğretim elemanları hiçbir baskıya maruz kalmaksızın ve engellenmeksizin akademik özgürlükten azami ölçüde yararlanma, kendi tercih ve ilgileri doğrultusunda araştırma ve inceleme yapma ve bunu öğretme hakkına sahiptirler(YÖK, 2014). Ayrıca, ülkemizdeki üniversitelerin çoğu dürüstlük, şeffaf, güvenilir, hesap verebilir olma çabalarına değer ifadelerinde yer vermişlerdir. Özerklik ve özgürlük keyfilik değildir. Özerklik ve özgürlüğün öbür ucunda, hesap verebilirlik şeffaflık ve kalite güvencesi vardır. Üniversite özerkliği ve akademik özgürlüğün sağlanmasının ön-koşulu bu değerlerdir (Council of Europe, 2006). Bu nedenle üniversiteler sözü edilen bu değerleri göz ardı etmemektedir.

Yapılan değerler sıralamasında en sonda yer alan "üretkenlik" boyutunda üniversitelerin, "üretken ve yenilikçi anlayışla hareket etmek", "üretkenliği sürdürülebilir kılmak" , "yenilikçi ve üretken olmak" gibi benzer ifadelere değerler başlığı altında sayıca az yer vermiş oldukları görülmüştür. Burada üretkenlik kavramına ait bu ifadelerin daha çok misyon ifadesine benzediği söylenebilir. Üniversitelerin değer ifadelerine bakıldığında görülmektedir ki, bazı ifadeler değer ifadesinden çok misyon ifadesi özelliği taşımaktadır. Bu da üniversitelerin değerler algısında eksiklik olduğu, değerler ile vizyon, misyon ifadelerinin karıştırdıkları, ya da değer oluşturma konusunu ciddiye almadıkları, değerlerin sadece stratejik planda veya internet sitesinde görülmesi maksadıyla oluşturulduğu yorumu yapılabilir. Burada üniversiteler kendi örgütlerine ait değerleri oluşturma sürecinde bu sürece ilişkin planlamayı nasıl yaptıkları konusunda şüphe duyulmaktadır. Baltaş (2014) bir toplantıda şirket elemanlarına her gün önünden geçtikleri, şirketlerin girişinde göz alıcı grafiklerle süslenmiş olarak verilen değerlerden altı değerin ne olduğunu sorduğunda 150 kişiden altı değeri yazan kimse olmadığını belirtmiştir. Ona göre değerleri, dekoratif olmaktan çıkararak, hayata geçirmenin üç temel kriteri vardır: tutarlılık, kararlarla ilişkilendirmek, sadeleştirmek gerekmektedir. Üniversiteler de değerleri benimseyip, değerler çerçevesinde hareket etme adına, örgütlerine ait değerleri açıkça ortaya koymalıdır. Üniversiteler değer oluşturma sürecini ciddiye alıp, örgütün kimliğini, felsefesini, varoluş amacını ve toplumsal değerleri göz ardı etmeksizin bu süreçte planlı bir şekilde ilerlemelidirler. Ayrıca belirlenen değerler tüm örgüt paydaşları tarafından benimsenmeli, bu değerlerden şaşmama adına çaba sarf edilmelidir. Üniversiteler değerler çerçevesinde hareket edip, örgütlerine ait değerlerle bütünleşen bir bilim yuvası olma amacında olmalıdır.

**Kaynaklar**

Afyon Kocatepe Üniversitesi (2007). Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu. 2009-2013. Mayıs

Arabacı, İ.B. (2005). Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme Ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi(Malatya İli Örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Güz, Cilt: 6 Sayı: 10.

Arslan, M.M. (2009). Türk Devlet Üniversitelerinde Değerlerin Analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* Cilt:17 No:3 729-742.

Baltaş, A. (2014). Değerlerin Değeri**.** *20. 01. 2014 tarihinde indirilmiştir.* http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=91#.VMCoMEesWzA

Council of Europe, Paliamentay Assembly, Committee on Culture, (2006). Academic freedom and university autonomy, Science and Education, Doc.10943, 2 June.

Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi,* Ekim, Cilt:11 No:2

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt:25, Sayı:1, ss.69-88.

Devlet Planlama Teşkilatı (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

Googstein, L., Nola, T. ve Pfeiffer, J.W. (1993). Applied Strategic Planning. *Mcgraw-Hill, İnc.*USA.

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi,* Sayı: 63 Ekim-Aralık.

Lerner, A. L. (1999). A Strategic Planning Primer for Higher EducationResearch Associate. College of Business Administration and Economics, *California State University*, Northridge. July 1999.

MEB (2009). Eğitimde Stratejik Planlama "Makaleler". Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Memduhoğlu, H.B. ve Uçar, İ.H. (2012) Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, Haziran 2012, 234 – 256.

Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2010). Eğitimde Stratejik Planlama "Okul/Kurumlar İçin". Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Özmantar, Z.K. (2011). Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4):1389 -1421 ISSN: 1303-0094.

Saban, A. (2008). Okula İlişkin Metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496.

Ünsal, N. (2008). Meb Stratejik Planlama Süreci. Bilgi Notu. Ankara

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* 8. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

YÖK (1981). T. C. Resmi Gazete. 17506, 4 Kasım.

YÖK (2014). Akademik Özgürlük Bildirisi.

http://www.yok.gov.tr/web/guest/ozgurluk.

Yurtseven, H.R. (1998). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı. *Yönetim,* Sayı 29, Ocak, s.26-33.

Yüce, B. (2007).Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı. *Fen Bilimleri Enstitüsü*, Sakarya Üniversitesi.

Wikipedia, (2014).Evrensellik, http://tr.wikipedia.org/wiki

**Extended Abstract**

The stages at which organizational vision, mission and values are determined constitute critical processes underlying strategical planning (DPT, 2006). Organizational values are the principles and rules of conduct which should be based upon while developing strategic plans. The values of an organization are the features owned by that organization, which define the way in which we think, behave and react against events. These values tell us what is important, what is good and what is bad. Values of organizations have a key role in the success of organizations (MEB, 2010).

By analyzing the organizational values within the strategic plans of the universities in Turkey, this study aims to find out the values adopted by these universities as well as the frequency at which those values are used. Therefore, answers to the following questions have been seeked:

1. Generally, under which titles can we group the values of public and private universities in Turkey?

2. What are the mutual themes that gather under main themes?

3. At which frequency do universities use the values they have adopted?

The phenomenological technique, which is a qualitative research design, has been used in line with the nature of the study. The study group is composed of the values

expressed on the websites of 103 state universities and 65 private universities existent in Turkey in the beginning of 2013. The values of 83 universities which expressed their values on their websites were assessed. The data were put through content analysis and assessed under themes and categories. The documents obtained were examined with caution, and the similar expressions and notions have been placed under suitable themes, and analyzed. Accordingly, the values of the universities were tabularized in a Word file. The data acquired were processed in Nvivo 8 package software, and was been seen that the expressions gathered under 15 main themes. Considering that 4 themes might be combined with the others, the investigators determined that there should be 11 main themes. Sub-themes were examined and discussed together, and it was decided to group 54 sub-themes under different themes. In order to measure the reliability of the data acquired through content analysis, the formula "Number of Agreement / (Consensus + Dissidence) x 100" developed by Miles and Huberman was used (Saban, 2008). Accordingly, the rate of reliability among the investigators was calculated as P =1022/ (1022 + 54) X 100 = 95%. Frequency values for the main themes and sub-themes were calculated. Themes and sub-themes were submitted to a professor specialized in this field to be analyzed, and figuration processes were carried out in line with his/her suggestions.

The values of the universities were examined under the titles of **justice, scientificity, integrity and transparency, human-orientation, universality, development and improvement, participation, leadership, freedom, sociality and productivity** as a result of the analyses carried out based on the value expressions acquired in order to find out the values of public and private universities in Turkey as well as the way in which they handled these values. Respectively, these themes were "development and improvement" with 223 expressions, "sociality" with 114 expressions, "scientificity" with 105 expressions, "participation" with 95 expressions, "justice" with 83

expressions, "human-orientation" with 75 expressions, "universality" with 59 expressions, "leadership" again with 59 expressions, "integrityand transparency" with 57 expressions, "freedom" with 54 expressions and "productivity" with 21 expressions. It was seen that most of the expressions of universities under the title of "values" were quite similar or the same, and particularly, such clauses as "to be productive and innovative" as well as "to make productivity sustainable" were included among the value expressions under the theme of productivity. Therefore, it is understood that the value of universities are alike, they use mutual values rather than differing from other universities, and the awareness related to the diversity of visions, missions and values has not yet developed completely. Universities should take the the process of creating value seriously, and conspiratorially proceed in this process by taking their organizational identity, philosophy, goal of existence and social values into consideration. Furthermore, the values determined should be adopted by all organizational stakeholders, and effort should be made not to digress from these values. Universities should have the objective to be science centers integrated with their organizational values, by acting in line with these values.