Turkish Journal of Educational Studies, 2 (2) Mayıs 2015 TURK-JES

Okul Yöneticilerinin Değerlerle Yönetim Kavramına İlişkin Algıları

Zülfü DEMİRTAŞ[1], Mehmet Fatih KILIÇ[2]

ÖZET

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 kurumun 44 yöneticisi, bu çalışmadaki araştırma grubu olarak ele alınmıştır.

Çalışmada yönetici görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile alınmış, veriler niteliksel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algıları altı tema altında toplanmaktadır. Bu temalar sırasıyla; milli ve manevi değerler, değerlere öncelik verilmesi, toplumsal değerler, eğitime öncelik verilmesi, etkili yönetim ve kurum kültürüdür. Okul yöneticileri, değerlerin, özellikle yönetim ve eğitim açısından vazgeçilmez bir temel oluşturduğuna vurgu yapmıştır. Okul yöneticilerine göre; yöneticiler değerleri özümsemeli ve etkili iletişim kurama becerisine sahip olmalıdır. Değerlerle yönetimin olumlu okul iklimi oluşturmada, eğitsel amaçlara ulaşmada, okulun etkililiğini artırmada önemli roller oynayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, değerler, yönetim, değerlerle yönetim.

[1]Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ
[2]Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ

The Perceptions of School Administrators About Concept of Value Based Management

ABSTRACT

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. According to the school principals; managers should internalize values, they should have effective communication skills and 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: Principal, values, management, value based management.

GİRİŞ

İnsanın var olduğu günden itibaren var olagelen değerlerden bazılarının günümüze kadar pek çok değişime uğradığı, bazılarının da günümüze kadar değişmeden geldiğinden bahsedilebilir. Derinliği insanlık tarihi kadar eski olan değerlere, bilimsel çalışmalarda yakın sayılabilecek bir zamana kadar değinilmediği söylenebilir. Bu durum bilim oluşturmada etkili olan pozitivist bakış açısına göre, değerlerin sayısal verilere dökülmesinde zorluklar çekilmesiyle açıklanabilir. Ancak bu zorluklar, günümüz insanları tarafından, bireysel ve örgütsel yaşamda karşılaştığı problemlerin, değerlerin geri planda tutulmasından kaynaklandığı düşünmeye başlamasıyla, aşılmaya çalışılmaktadır. Her ne kadar bireysel bakımdan, değerlerle ilgili Antik Yunan Filozoflarından günümüze kadar birçok düşünür, değişik fikirler ortaya atmışsa da örgütsel bakımdan değerler üzerinde yeterli çalışmaların yapılmadığı söylenebilir. Bu nedenle özellikle yönetim biliminde değerlere, daha fazla vurgu yapılması kaçınılmaz bir gereklilik arz etmeye başlamıştır.

Yönetim biliminde bilimsel çalışmaların başat amacı çoğunlukla, örgütlerin daha verimli kılınması ve kârlılığın artırılması olmuştur. Oysa insan davranışlarının temelini oluşturan ve günümüzde gittikçe kabul görmeye başlayan değerler üzerinde daha fazla durulması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluk gereği örgüt mensuplarının bireysel ve örgüte yönelik değerlerinin istenen yönde şekillenmesi yöneticilerin bu konuya dair çalışma yapmalarını gerektirmektedir.

Değer kavramının önem kazanması, sosyal bilimcilerin dikkatlerini yöneticilerin 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. Bu güçlerin başında, yöneticilerin dolaylı veya dolaysız yollardan etkisi altında kaldıkları, değerler gelmektedir.

Değer kavramı 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. İngilizcede değer kavramına karşılık "value" sözcüğü Latincede "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). Farklı bilimsel disiplinlerin değerleri çok çeşitli şekillerde ele almalarından dolayı alan yazında birbirinden çok farklı tanıma rastlanmaktadır (Yılmaz, 2006: 26). Bu farklılığa rağmen, değer kavramının yeterince açıklığa kavuşturulduğunu söylemek zordur.

Bir tanıma göre değer, toplumun veya grubun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini devam ettirebilmek için çoğunluk tarafından doğru ve gerekli oldukları onaylanan ve çoğunluğun ortak amaç, düşünce ve çıkarlarını ifade eden genelleştirilmiş, temel etik, öğreti, inanç veya ölçütlerdir (Güney, 2002: 40; Akt. Kara, 2007: 58). Başka bir tanıma göre değer, 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 kavramdır (Kluckhohn, 1951: 395; Akt. Sağnak, 2003: 20). Değer kavramı çoğul anlamda, bireyin yaşam biçimi

ve günlük alışkanlıklarında etkili olan toplumsal davranış kalıpları (Doğan, 1999) olarak düşünülmektedir.

Değer kavramı üzerindeki tartışmalara rağmen; yönetim süreçlerinde değerlere yer verilmesi ve değerlerin yöneticiye yön göstermesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu sürecin başlangıcının Hawthorne araştırmaları olduğu söylenebilir. Bu araştırmaların sonucunda, örgütte insan ilişkileri önem kazanmış, kişilerarası etkileşim ve grup normları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmelerle birlikte, örgüt sosyal bir sistem olarak görülmüş, örgütsel değerler ve informal ilişkiler ön plana çıkmış, örgüt ortak değerlere ve eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak görülmeye başlanmıştır (Sezgin, 2006). Bu gelişmelerle örgütlerdeki insan faktörüne verilen önem artmış, örgütlerde verimliliği arttırmak için değerlerle yönetim yaklaşımı izlenmeye başlamıştır. Yönetim bilimindeki bu gelişmeler eğitim yönetimine ve okul yönetimine de yansımıştır.

Değerlerle yönetim, çalışanları ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranılmasını sağlamaya çalışırken, paylaşılan değerlerin kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktör olduğunu savunmaktadır (Dolan & Richley, 2006: 235; Akt. Akdemir, 2007: 57). Bu yaklaşımına 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, çalışanların hem kafasına hem de kalbine hükmetmeye çalışan bir yönetim anlayışıdır (Çelik, 2009: 83). Örgütlerde belirli bir takım değerlerin örgütteki

iş, işlem ve uygulamalara rehberlik etmesi esasına dayanan değerlerle yönetim, örgütlerin performanslarının en üst düzeye çıkarılması amacıyla örgütün değerlere göre, iyi bir şekilde yönetilmesini öngörür. Bu anlamda değerlerle yönetim özellikle bireyleri güdülemeye, yetenekleri geliştirmeye, sinerji ve yenilikleri desteklemeye odaklanmış bir yönetim şekli olarak görülür (Institute of Value Management, 2001; Akt. Altınkurt & 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 alan yazın taraması yapılmıştır. Değerlerle yönetimin; ortaöğretim okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ve bu konuda neler yapılabileceğine değinilmeye çalışılarak özellikle ortaöğretim kurumlarının kendilerinden beklenen hedeflere ulaşmasında katkı sağlayacağı umut edilmiştir.

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, yansımasını beklemeleri pek gerçekçi olmaz, bu nedenle değerlerle yönetimden, yöneticilerin neler algıladığını ortaya çıkarması açısından araştırma önemli görülmektedir.

Araştırmanın genel amacı, ortaöğretim okul yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algılarını belirlemektir.

Yöntem

Model

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanır, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreç izler (Yıldırım & Şimşek, 2008: 39).

Çalışma Grubu

Bu araştırmada, nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemine uygun olarak okul yöneticilerinden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, göreli 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 boyutlarını ortaya koymaktır. Çalışma grubu olarak Elazığ ili, merkezinde bulunan değişik türden ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürleri (23), müdür başyardımcıları (18) ve müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür yardımcıları (3) belirlenmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak, yedi genel lise, yedi anadolu lisesi, dört mesleki ve teknik lise, iki fen lisesi, bir sosyal bilimler lisesi, bir imam hatip lisesi, bir güzel sanatlar ve bir spor lisesi olmak üzere 23 okulun 44 yöneticisi çalışma grubunu oluşturmuştur.

Maksimum çeşitliliği sağlamak amacıyla, yöneticilerin yöneticilikteki süreleri ve görev yaptıkları okul türleri bağımsız değişken olarak alınmıştır. Meslek hayatındaki ve görev değişikliklerindeki ilk yıllar daha yoğunluklu olarak kişinin kendini mesleğe ve göreve adapte etme, meslekteki ve görevdeki pozisyonunu sağlamlaştırma ve meslekte gelişim dönemleri (Baloğlu & Balgalmış, 2005) olarak düşüldüğü için mesleki kıdem bağımsız bir değişken olarak alınmıştır. 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.

Veri Toplama Süreci

Açık uçlu görüşme formunda yer alan sorular hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmış ve uzman desteği alınmıştır. Görüşme sürecinde, gerekli görülen yerlerde katılımcılara açıklamalar yapılarak, görüşme yarı yapılandırılmış hale getirilmiştir. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2009: 168). 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

kalınmıştır. Görüşme sırasında katılımcıların, soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından kaydedilen veriler daha sonra yazıya dökülmüş ve analiz edilmiştir.

Veri Çözümlenmesi Süreci

Verilerin bir paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Belirli olgulara göre verileri tanımlamayı ve yorumlamayı mümkün kılabilmek için toplanan verilerle düzenlenebilecek bir sistem oluşturulmuştur. Bu nedenle araştırmada kıdem ve okul türünün karışıklığa sebebiyet vermemesi için kodlamalarda ve alıntılarda kısaltmalara gidilmiştir, Örneğin G1/GL/6 (G1: 1. Görüşmeci / GL: Genel Lisesi / 6: Kıdem Yılı). Aynı kod ya da tema altında, veri setinin çeşitli bölümlerinde yer alan veriler tanımlanmış ve ortaya çıkan 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 görüşmelerden yapılan alıntılarla desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin değerlerle yönetime ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara "Değerlerle Yönetim kavramı size neyi çağrıştırmaktadır?" sorusu sorulmuş ve katılımcı cevaplarında yer alan ifadeler üzerinden bir değerlendirmeye gidilmiştir. Değerlerle yönetimin ne çağrıştırdığına ilişkin gerçekleştirilen çözümlemeler Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Değerle Yönetim Kavramının Katılımcılarda Uyandırdığı Çağrışımlar

Tema	F	Görüşmeci, Okul Türü ve Kıdem
Milli ve manevi değerler	14	G2/GL/26 - (G4/GL/13 - G6/GL/20 - G11/GL/25 - G15/AL/20) - G18/AL/24 - G20/AL/30 - (G9/GL/21 - G26/AL/29 - G27/MTL/12 - G30/MTL/20 - G33/MTL/12) -G35/FL/24 - G37/FL/4
Değerlere öncelik verilmesi	14	G7/GL/36 - G10/GL/21 - G13/AL/33 - G14/AL/9 - G17/AL/3 G19/AL/12 - G21/AL/6 - G23/AL/27 - G28/MTL/32 - G34/MTL/33 - G39/SBL/2 - G40/SBL/3 - G41/İHL/27 - G44/GSL/20
Toplumsal değerler	8	G1/GL/6 - G7/GL/36 - G8/GL/13 - G16/AL/22 - G31/MTL/30 - G36/FL/12 - G38/FL/6 - G42/İHL/29
Eğitime öncelik verilmesi	6	G3/GL/23 - G12/GL/18 - G18/AL/24 - G23/AL/27 - G29/MTL/8 - G30/MTL/20
Etkili Yönetim	6	(G5/GL/30 - G8/GL/13 - G9/GL/21 - G24/AL/22 - G25/AL/7) - (G32/MTL/32)
Kurum kültürü	4	(G13/AL/33 - G21/AL/6 - G31/MTL/30 - G43/GSL/3)

Değerlerle yönetim kavramının katılımcılarda uyandırdığı çağrışımlar altı temada toplanmaktadır: (1) milli ve manevi değerler, (2) değerlerin ön planda olması, (3) toplumsal değerler, (4) eğitime öncelik verilmesi, (5) etili yönetim (6) kurum kültürü. Katılımcı 44 görüşmeci toplamda 52 yükleme yapmıştır, yani katılımcılar görüşme esasında 52 defa değerlerle yönetimden ne anladıklarına dair değişik kavramlara vurgu yapmışlardır. Bazı yöneticilerde değerlerle yönetim kavramı birden fazla çağrışım yapmaktadır. Bu temalar ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

Milli ve Manevi Değerler

Özünde, milli ve manevi değerleri toplumsal değerlerden ayırmak kolay görünmemektedir. Bununla birlikte, milli değerler, bir milleti meydana getiren bütün kişilerin ve zümrelerin ortak var oluş kaynakları, var oluş sebepleri olan değerler olarak tanımlanabilir. Manevi değerler ise büyük bir sosyal grubun mensuplarının kendi kavrayış ve anlayışları ile doğruluğunu tasdik ettikleri için anlaşma hâlinde oldukları ve subjektif olarak kıymet takdir ettikleri değerler olarak düşünülebilir (Bilgiseven, 1984: 18-19; Akt. Çavdarcı, 2002: 15). Milli ve manevi değerler, toplumun çoğunluğu tarafından hâkim olan inanç değerlerine dayanır. Bu tema altında görüş belirten sekiz katılımcı milli ve manevi değerleri birlikte ele almışlardır. Bununla birlikte dört katılımcı sadece milli değerlere, iki katılımcı da sadece mavi değerlere vurgu yapmıştır. Bu tema kapsamında dile getirilen görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

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 yansıması değerlerle yönetim demektir."*

G37/FL/YK4: *"Kendi kültürümüzün, milli ve manevi değerlerimizin yönetimde kullanılması…"*

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."*

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. İnsanın maddî yönü beslenme yoluyla, manevî yönü de değerlerin hâkim olduğu toplum içinde yaşama yoluyla devam eder. Manevi yön, insanı diğer hayvanlardan ayıran özelliği olarak kabul edilmektedir (Öner, 1999: 268; Akt. Korlaelçi, 2005). Dolayısıyla yönetimde manevi değerlerden yoksun kalmak insanı insan olmaktan uzaklaştıran bir etken olabilir.

Katılımcıların eğitim kurumlarında milli ve manevi değerlere bu şekilde vurgu yaparak değerlerle yönetimi benimsemelerinin altında yatan nedenin küreselleşme olgusu olduğu düşünülebilir. Küreselleşmenin neden olabileceği olumsuzlukların, katılımcıların milli ve manevi değerlere verdikleri önemi arttırdığını düşündürmektedir.

Değerlere Öncelik Verilmesi

On dört katılımcı, değerlerle yönetim kavramının kendilerinde *değerlere öncelik verilmesi*ne yönelik çağrışımlar oluşturduğunu beyan etmişlerdir. Bu temaya yönelik çağrışımlar ile ilgili bazı doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

G7/GL/36: *"Değerlerin Türkçe karşılığı kıymetlerdir. Kıymet bilme veya kıymet bilmeye karşılık hareketlerin yönetimde kullanılması."*

G28/MTL/32: *"Okullarımıza gelen öğrencilere ailelerinden alamadıkları değerlerin yönetimde ön plana çıkarılması olarak anlıyoruz…"*

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

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

Eski Türkçede *kadirşinaslık* olarak ifadesini bulan *kıymet bilmenin* önemine; ailelerde kazanılmasında sorun yaşanan değerlerin okulda kazandırılmasının gerekliliğine; adil yönetime ve hayata bakış açısına vurgu yapılmaktadır. Sayles, başarılı yöneticilerin çalışanların değerlerine önem veren ve onları dikkate alan yöneticiler olduklarını vurgulamaktadır (Sayles, 1981; Akt. Altınkurt & Yılmaz, 2010). Katılımcı görüşlerinin, alan yazın ile uyumlu olduğu görülmektedir. Değerlere dayalı yönetim anlayışı, yöneticilik görevinin değerle temellendirilmesini, çalışanları ve öğrencileri ortak değerler etrafında buluşturabilmeyi gerektirmektedir. Böylece, insanların ortak değerler etrafında birleşerek davranışlarında değerleri odak alması sağlanabilir.

Adalet, başka ilkeler ve yasalarla ilgili bir üst ilke olarak görülmektedir (Kuçuradi, 2000: 297-298; Akt. Taşdan, 2010). Katılımcı görüşleri değerlerle yönetimin, en üst ilke olan "adalet"i çağrıştırdığı yönündedir. Adaletin olmadığı bir işyerinde diğer değerlerin olmasını beklemek mümkün görünmemektedir. Diğer yandan eğitim, bütün bir yaşam boyunca insanları yaşama uyarlama ve istendik alışkanlıklar kazandırmaya çalışır. Birey, toplum içinde eğitilerek bir toplumsal bakış açısı kazanır. Aslında bakış açılarının, bireyin zihninin değer temelli olarak kurulmasından ibaret olduğu kabul edilir (Aysevener, 2009). Değerler, hayata bakış açısını şekillendirir, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemede ölçüt görevi görür (Şişman, 2007: 3). Birsel davranışın temelini oluşturan değerler, yöneticinin, örgütsel ve bireysel başarıya ilişkin algısını, kişiler arası ilişkilerini, kararlarını ve problemleri çözümünü, etkileme gücüne sahiptir (Sağnak, 2005).

Toplumsal Değerler

Toplumsal değerler, bir toplumun yaşama stilini belirleyen en önemli ölçütler arasında yer alırlar (Yılmaz, 2008, s. 74). Bu değerler, toplumun çoğunluğu tarafından paylaşılan, toplumun iyiliğine ve esenliğine yönelik olduğu varsayılan ideal ortak paylaşım ölçüleridir. Dürüstlük, çalışkanlık, özgecilik, yiğitlik, yardımseverlik, hoşgörü, sevgi, saygı alçak gönüllülük, namus, sadakat, dayanışma, çalışkanlık, itaat kültürü, iffetlilik, ahlâkîlik bilinen toplumsal değerlerdendir (Doğan, 2012, s. 320). Toplumsal değerler teması sekiz katılımcı tarafından ifade edilen görüşlerden oluşmaktadır. En çarpıcı ifadeler doğrudan alıntılar yapılarak aşağıda verilmiştir:

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: *"Değerlerden toplumun ittifakla doğru bulduğu yargıları anlıyorum, bu yargıların yönetimde göz önüne alınması..."*

Bu temayı oluşturan görüşler, yönetimde toplumsal değerlerin göz önüne alınması veya değerlerin yönetimi temellendirmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Toplumsal değerler, milli ve manevi değerlerden ayrı ele alınmıştır. Milli ve manevi değerler toplumsal değerlerden farklı şekilde algılanmaya müsait kavramlardır. Manevi değerler açısından, birey toplumun geneline muhalif bir algıya sahip olabilir. Bu durum manevi değerleri toplumsal değerlerden ayırır. Milli ve manevi değerlerin, hali hazırda toplumun bütün kesimleri tarafından aynı şekilde algılanmadığı söylenebilir.

Eğitime Öncelik Verilmesi

Altı katılımcı değerlerle yönetimi, önceliğin öğretimden ziyade eğitime verilmesi olarak algılamaktadır. Bu ayrımın, katılımcıların öğretimi "bilişsel gelişim için temel oluşturan bilgi aktarımı" , eğitimi ise "temel değerlerin kazandırılması" olarak algılamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Oysa okul, sadece bilişsel gelişim için temel prensiplerin verilmesi noktasında değil, aynı zamanda değerlerin biçimlenmesi için de zorunlu görülmektedir (Uludağ, 2005). Bu konudaki katılımcı görüşlerinden yapılan doğrudan aktarmalar aşağıdaki gibidir:

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."*

Milli Eğitim Temel Kanunu, öğrencileri "beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere … sahip kişiler olarak yetiştirmeyi" Türk Milli Eğitiminin genel amaçları arasında saymaktadır (Resmi Gazete, 1973). Bu amaç olmadan, diğer amaçlara ulaşılmasının çok fazla bir anlam ifade etmeyeceği (Aydın, 2010) ileri sürülebilir. Bir toplum modeli ve hayat idealinin oluşturmasında önemli görülen eğitim süreci, bireyi yeniden şekillendirme amacı taşır (Uludağ, 2005). Ortaöğretim yöneticilerinin bu amacı gerçekleştirecek argümanların yönetimde olmasını istemeleri gayet doğaldır ve temel amaç eğitim kurumları açısından değerlerle yönetimi kaçınılmaz kılmaktadır.

Etkili Yönetim

Altı katılımcının çağrışımları etkili yönetim teması altında toplanmaktadır. Görüşler çok farklı kavramlarla ifade edilmesine rağmen, tamamının yönetimin etkililiğini artırma yönünde olduğu görülmektedir. Görüşler, yöneticinin yetkiyle değil etkiyle, yönetimi anlamlandırması gerekliliğine işaret etmektedir:

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."*

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."*

G32/MTL/YK32: *"Kalitenin sağlanması ve artırılması."*

Değerler bireylerin doğru bilmelerine, doğru düşünmelerine, doğru değerlendirmelerine, doğru eylem içinde olduklarını görebilmelerine yardımcı olmaktadır (Kuçaradi, 1995; Akt. Dilmaç, Bozgeyikli ve Çıkılı, 2008). Bu nedenle bireyin hayatında hemen her şey bu değerlere göre algılanır ve yaşamın anlamı bu şekilde öğrenilir (Güven,1999:163–164; Akt. Yazıcı, 2011). Bireysel değerler sistemine sahip bir yöneticinin mesleksel yeterliliği kendisi açısından etik bir ilke olarak algıladığını ortaya koyan araştırma bulguları (Demirtaş, 2010a) ile tutarlı olarak katılımcılar, yöneticinin mesleksel yeterliğe sahip olmasını, yetkiden çok etkileme gücünü kullanmasını, yönetime bir anlam katmasını ve kaliteyi sağlamsı gerektiğini dile getirmektedirler.

Günümüzün gözde paradigmaları arasında yer alan Toplam Kalite Yönetimi, örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesini yansıtmaktadır

(Goetsch & Davis, 2003; Akt. Şimşek, 2010: 43). Başarıda anahtar rol oynaması bağlamında Toplam Kalite Yönetiminin değerlerle olan bağı görmezlikten gelinemez. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetiminin yönetim sürecinde değerlere gereken önemi verdiği söylenebilir. Bu doğrultuda görüş bildiren G32'nin görüşünün alan yazın ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Kurum Kültürü

Kurum kültürü; kurumda çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, sayıltılar, normlar, inançlar, gelenekler, kutlamalar, mitler, etkileşimler, etkinlikler, ritüeller ve beklentilerden gibi pek çok öğeyi içerir (Çelik, 2009). Kurum kültürü; iklim, değerler sistemi ve efsane gibi pek çok kavram ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Glover & Coleman, 2005; Demirtaş, 2010 b). Bu kültür yönetici, öğretmen ve öğrencilerin kendi yaşamlarına ve çevrelerindeki dünyaya anlam kazandırmalarına yardım eder (Poore, 2005); düşüncelerini ve duygularını etkiler ve şekillendirir (Peterson & Deal, 2002). Alan yazına uyumlu bir bakış açısıyla, dört katılımcı, değerlerle yönetimi kurum kültürü ile eş değer görmüş ve aşağıdaki görüşleri dile getirmiştir:

G21/AL/YK6: *"Değerlerin içselleştirerek, 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. Değer temeline dayanan örgütler, uzun vadede diğer örgütlere göre daha başarılı olurlar. Başarılı örgütlerin 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 ederler (Özgener, 2000). Aynı zamanda değerler, örgütsel kültürün en pratik ve ölçülebilir öğesi 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.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre; ortaöğretim kurumlarının yöneticileri, değerlerle yönetimin kendilerine, en yüksek oranda milli ve manevi değerler ile 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. Milli ve manevi değerlere yönelik çağrışımlar ise yöneticilerin, kendileri için değerlerden ne anladıklarına dair ipucu vermektedir. Değer kavramı bünyesinde; toplumsal, bireysel, milli ve manevi veya kültürel değerlerin tamamını barındırmaktadır. Bu değerleri kendi aralarında kesin çizgilerle ayırmak olanaklı değildir. Bu durum, aslında yöneticilerin değer bilgisi olarak adlandırılabilecek donanım bakımından zayıf sayılabilecekleri sonucuna götürebilir. Ancak, değişik kavramlarla ifadesini bulsa dahi, yönetim sürecinde değerlerin dikkate alınmasını görmek önemlidir.

Milli ve manevi değerlerin yönetimde etkin olması gerektiğine yönelik katılımcı algılarının yüksek olması, eğitim sürecinde bu değerlere yeterince önem verilmediğini izlenimi uyandırmaktadır. Eğitim süreci gibi

yönetim sürecinde de milli ve manevi değerlere daha fazla önem verilmesine yönelik beklentiler ağır basmaktadır.

Eğitim kurumlarının temel önceliği öğretimde olmasına rağmen, katılımcılar bu önceliğin öğretimden ziyade eğitime verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticiler öğretim ve eğitimi birbirinden çok farklı durumlar olarak algılamaktadır. Öğretimden okuldaki bilgi aktarımı, eğitimden de terbiye veya değer aktarımı algılandığı sonucu çıkarılabilir. Tanıt'ın (2007) ifade ettiği gibi, değerlerin, davranışlara yön vermesi ve davranışları yargılayarak değerlendirmesi beklenmektedir. Eğitime öncelik verilmesi, bireyde duygusal tepkiler oluşturarak yapılacak eylemin iyi-kötü, değerli-değersiz, güzel-çirkin olacağı yönünde bireye bir değerlendirme seçeneği sunar, bunun sonucunda iyi, değerli ve güzel eylemin seçilmesini olanaklı kılar.

Değerlerle yönetimin, yönetim sürecinin daha etkili ve işlevsel olmasını sağlayarak kurumu ayakta tutabileceği düşünülmektedir. Adalet kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının değerlerle yönetim ile özdeşleştirildiği görülmektedir. Yönetim sürecinde değerlere öncelik verilerek çalışanların kendi beklenti, istek, ihtiyaç ve arzularını yerine getirebilmelerine imkân sağlanabilir.

Değerlerle yönetime ilişkin yönetici algılarını ortaya çıkarmak için yapılan bu araştırmanın ilk aşaması olan değerlerle yönetimin yöneticilere neler çağrıştırdığına dair bulgular, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin değerlerle yönetime ilişkin algıların özeti durumundadır. Burada elde edilen verilere göre yöneticilerin değerlerle yönetime ilişkin algılarının çok yüksek olduğu söylenebilir.

Kaynaklar

Akdemir, D. A. (2007). *Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri.* **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi. Elazığ.

Altınkurt, 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.

Aydın, M. (2003). Gençliğin Değer Algısı: Konya Örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi.* S.1 (3), ss: 121–144.

Aydın, M. (2010). Okulda Çalışan Herkesin Görevi Olarak Değerler Eğitimi. *Değerler Eğitimi Buluşması Sempozyumu,* Ankara

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.

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.

Çavdarcı, M. (2002). *Türkiye'de Sosyal Değerlerin Aşınması ve Kültür Sömürgeciliği.* **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta.

Çelik, V. (2009). **Okul Kültürü ve Yönetimi,** 4. Baskı, Pegem A Yayıncılık. Ankara.

Demirtaş, Z. (2010 a). Ethical codes expected of school administrators. *African Journal of Business* Management, 4(6),1006-1013.

Demirtaş, Z. (2010 b). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim,* 35(158), 3-13.

Dilmaç, B., Bozgeyikli, H. ve Çıkılı 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.

Doğan, İ. (2012). *Sosyoloji: kavramlar ve sorunlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Kara, H. (2007). *Yönetsel Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Etkenler Ve Bunların Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma.* **Yayınlanmamış Doktora Tezi.** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayın Dağıtım, 20. Baskı, Ankara.

Korlaelçi, M. (2005). Küreselleşme Karşısında Manevi Değerlerimiz. *Felsefe Dünyası* Dergisi. S. 41, ss: 91-114.

Özgener, Ş. (2000). Değer Yönetimi: İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi.* Sayı 1, ss:173-189.

Peterson K. D. , Deal T. E. (2002). **The Shaping School Culture Fieldbook**.

Poore, P. (2005). School culture: The space between the bars; The silence between the notes, *Journal of Research in International Education* , 4(3), 351-361.

Resmi Gazete (1973). *Milli Eğitim Temel Kanunu*. Sayı: 14574.

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.

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. (2010). **Toplam Kalite Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

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.

Türk Dil Kurumu (1983). **Türkçe Sözlük.** Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Uludağ, Z. (2005). Savater'e Göre Eğitim ve Özgürlük. *Değerler Eğitimi Dergisi*. S. 3 (10), ss: 89- 110.

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 ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi. Ankara.

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.