

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN, EĞİTİM
ÖRGÜTLERİ KARAR SÜRECİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç.Dr. Fatih TÖREMEN**

**HAZIRLAYAN
Duygu Arzu AKDEMİR**

ELAZIĞ - 2007

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN, EĞİTİM ÖRGÜTLERİ KARAR SÜRECİNE ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez 10 / 09 / 2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Danışman
Doç Dr. Fatih TÖREMEN

Üye

Üye

Yukarıdaki Jüri üyelerinin İmzaları Tasdik Olunur.
Doç.Dr. Ahmet AKSİN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Öğretmenlik eğitimi almamıştım. Üniversitede öğrendiğim şeyler yönetim bilimine, siyaset bilimine, ekonomiye dair teorik uygulamalar ve hukuk kurallarıydı. Türk Yönetim Sistemi'nin bir elemanı olmayı planlarken mezun olduğum ilk yıl içinde kendimi Van/ Gevaş İlçe Merkezi'nde bir yatılı bölge ilköğretim okulunda İngilizce Öğretmeni olarak buldum. Aldığım mesleki eğitimden olsa gerek olayları yönetim penceresinden değerlendirdiğimi fark ettim. Öğrencileri eğitmek için eğitim almamıştım ama bir yöneticinin mevcut sistem içinde nasıl olması gerektiğini değerlendirebiliyordum. Türk Milleti'nin bir bireyi olarak, yöneticinin kutsallığına dair yönetsel bir kültürün ruhumda var olduğunu gördüm. Mevcut sentez, okul müdürlerimizi toplum içinde diğer yönetici kesimine kıyasla daha özel bir statüye koyuyor, okulun yönetim yapısı müdürünün yapısı ile eş değer görülüyordu. Öğretmenliği de bir sınıf yönetimi olarak algılamaya başlayınca aslında temel felsefenin insan merkezli olması gerektiğini sezinledim. Devlet yönetimi, il yönetimi, birim yönetimi, aile yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi... Mamulünüz insan olunca, hayat da öğretme ve öğrenme süreci olunca, varlığın doğası değişmiyor. ***“Her şey bir insanı sevmekle başlıyor”*** Müdür benim öğretmenim, ben de öğrencilerimin öğretmeniydim. Ben öğrencimi sevmeliydim. Müdürüm de beni sevmeliydi. Değer görmeliydim ki değer vermeyi bileyim. Önemli olduğum hissettirilmeliydi ki öğrencilerim için önemli olabileyim. Öğrencilerime inandığım değerleri verebilmek için bunları yaşamam gerekliydi. Bu düşünceler de ders kitapları gibi teoride kalmaya başlayınca yöneticiler ile ilgili yaşanan her sıkıntı yönetilene ve de okullarımızda öğrencilere oradan da topluma yansıyan hastalıklar halini alıyor.

“Etik Değer” kavramının üzerinde düşünmeye, mesleğimin 4.yılında İstanbul/ Sefaköy Senti'nde görev yaparken başladım. Yüksek lisans yapmam nedeni ile Elazığ'a atamam yapılmıştı. Merkeze oldukça uzak eğitimime devam edemeyeceğim bir yerdi. Tayinimi durdurma kararı aldım. Sonra da “ne de olsa evim” diye düşünüp tayini durdurma dilekçemi geri almak için Ankara'ya Milli Eğitim Bakanlığı'na gittim. İstanbul'da soğuk

IV

tatilinin olduğu bir gündü. Bakanlıkta maruz kaldığım muamele beni dehşete düşürmüştü. Bana ‘öğrencinizi sevin, onların bir insan olduğunu unutmayın, onların da kişilikleri var, hakları var, onlara değer verin ve bu değerleri öğretin’ diyen Türk Milli Eğitim Sistemi’nin yöneticileri bana ne kadar değer veriyordu? Benim kişiliğimi ne kadar önemsiyorlardı? Kendi programlarının ve kararlarının neresindeydim? Benimle ilgili kararların merkezinde kim bulunuyor?... Bu soru zinciri beynimde uzayıp giderken ideallerini kaybetmiş milyonlarca öğretmenden biri olarak okuluma geri döndüm. Sonraki yıllarda, görev yaptığım okullarda sadece sınıfımdaki öğrenciler için değil, toplum, sistem, devletim ve meslektaşlarım adına da kaygı duydum. Şimdi eğitim yönetimi ana bilim dalında yüksek lisans öğrencisiyim. Sistemi iyileştirmek adına karşılaştığım hastalıklar terminolojisi “tükenmişlik, örgütsel zaafılar, örgütsel virüsler, yok olan örgütsel bağlılık, adalet, adanmışlık” bunlara çare olarak sunulan ilaç niteliğindeki “takım çalışması, liderlik, etkili okul, performans yönetimi, empati, sinerji, okul kültürü...” teoriler. Aslında hepsinin özünde olan tek şey insan olmak ve insanca yaşamak. Hayatımızın evrensel ve sonuç değeri “*insanca yaşamak*” yaptıklarımız ve yaşadıklarımız bu amaç doğrultusunda araçlardır.

Hayata başlama kararını biz vermedik ama sonraki her süreç, kararsızlığın bile bir karar olduğu, karar sürecidir. Karar sürecini belirleyen baskın etken ise değer yönelimlerimizdir.

Amacımız ve kararlar arasındaki köprüdür yaşamak.

İyi bir yönetim iyi bir birlikteliktir

Müdürlerimizin değer algılamaları ve düzeyi verdikleri kararlara bağlı olarak öğrencileri, bizi, ebeveynleri ve de toplumumuzu nereye götürmektedir?

Araştırma konusunu belirlerken, beni yüreklendiren, araştırmamı gerçekleştirirken gereksinim duyduğum her an yanımda olan ve verdiği emeklerle ufkumu genişleten Doç.Dr. Fatih TÖREMEN’ e teşekkürlerim sonsuzdur.

Şimdi üniversitemizde olmasa da bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerini öğrendiğim, tez önerimi sunmamda, görüşme sorularımın oluşturulmasında ve de üniversitede başladığım görevde bana rehberlik yapan Prof.Dr. Mehmet TAŞPINAR' a

Araştırmanın veri analizi bölümünde ve sonrasında her an yardımını, zamanını, fikirlerini esirgemeyen, bilgisayar destekli nitel veri analizi programını başarı ile kullanmamı sağlayan, titizlikle ve özveri ile yanımda olan Dr. Cihad DEMİRLİ' ye

Etik alanında çalışmaları olan, edindiği uzman görüşleri ile kod listemin oluşturulmasında, atamaların anlamlandırılmasında ve yorum bölümünde fikir alışverişi yaptığım Dr. Muhammed TURHAN' a çok teşekkür ederim.

İhtiyaç duyduğum zaman yardımlarını esirgemeyen Eğitim Bilimleri ana Bilim Dalı Hocalarına,

Araştırma konusunun amacına uygun olarak yaptığım görüşmelere istekle katılan, sorunlarını ve deneyimlerini içtenlikle paylaşan ve görüşleriyle araştırmamı geliştirmeme katkı sağlayan Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bulunan okullarda görev yapan OKUL MÜDÜRLERİNE,

Hayatımın her aşamasında manevi desteği ile yanımda olan, bir çok şeyi kendisinden öğrendiğim ve öğrenmeye devam ettiğim Sevgili Abim Yard.Doç.Dr. İlhan Oğuz AKDEMİR' e ve eşi Gülhan AKDEMİR' e

Var oldukları için mutluluk duyduğum, beraber ağlayıp beraber güldüğümüz Annem Sadiye AKDEMİR ve Babam İlhami AKDEMİR' e teşekkürlerim sonsuzdur.

DUYGU ARZU AKDEMİR- 2007

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN,
EĞİTİM ÖRGÜTLERİ KARAR SÜRECİNE ETKİLERİ****Duygu Arzu AKDEMİR****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı****ELAZIĞ–2007, Sayfa: XVI+228**

Sanayi devrimi ile birlikte, makineleşmenin gelişmesi, insanların oluşturduğu sosyal yapı ve ilişkilere de yansımıştır. Kantçı etik anlayışından öykünen toplumlar, daha kuralcı her şeyin önceden tanımlandığı sert ve masif kuralların egemen olduğu bir topluma dönüşmeye başlamıştır. Fakat geçen yaklaşık iki yüz yıllık zaman zarfında bu anlayışın, insanların bünyesine ve toplumsal organizasyonların işleyişinde makineler kadar iyi sonuç vermediği görülmüştür. Çünkü insanın doğasında zamana, zemine ve kişiye göre bir esneklik ve farklılık olduğu herkesin dikkatini çekmiştir. Yani insan davranışları homojen bir yapı içermemekte, rutin bir süreç oluşmamaktadır.

Günümüzde, sanayi sonrası toplum, postmodern yapı, geç modernizm, modernizm sonrası diyerek tartışmaları yürütülen sosyal bilimlerde, kuralların insanları makineler haline dönüştürmesinin fayda vermediği anlaşılmıştır. Bu durum insanları mutlu kılabilecek, daha esnek, insanın ruhsal yönünü dikkate alan, kuralların insanların enerjisini indirgemediği bir sistem arayışını gerektirmiştir. Yani daha “insancıl” bir sistem oluşturma gayreti tartışmaları sosyal bilimlerde devan etmiştir.

Değerlerle yönetim tam da bu aşamada bu arayışlara cevap olabilecek yapıda alternatif yönetim biçimlerinden birisi olarak ortaya çıkmıştır. İnsani değerlerin sisteme, özellikle de sistemin işleyişinin tetiği olan karar alma sürecinde etkili olabileceği düşünülmüş ve bununla ilgili tartışmalar başlatılmıştır. Amaç daha mutlu, toplumsal organizasyonlar oluşmasıdır. Eğitim yöneticilerinin karar alırken ve verirken değer ilkelerini de katması, günümüzde sistem içine tam yerleşmeye başlamıştır. Yani “idari

VII

yönetimde insani yönünde bulunması” gerekliliği benimsenmiştir. Böylece karar süreci mekanizması daha verimli olmuştur.

Yöneticilerin değer yönelimlerinin karar sürecine etkilerini incelemek amacıyla, bu araştırmada nitel araştırma yöntemi yaklaşımı ile içerik analizi yapılmıştır. Araştırmamız Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 20 okul müdürü ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler bağlamında değerlendirilmiştir.

Araştırmada, ayrıntılı görüşme yönteminin veri toplama metodu olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma sürecinin temel amacı bağlamında açık uçlu sorular dikkatle ve bir düzen içinde hazırlanmıştır. Veriler nitel veri toplama yöntemiyle elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değerlerle Yönetim, Yönetim, Karar süreci, etik okul, eğitim örgütleri, Eğitim Yönetimi, Nitel Araştırma, Yarı Yapılandırılmış Görüşme.

SUMMARY

Master Thesis

**THE EFFECTS BY VALUES OF MANAGER TO PROCESS OF DECISION
MAKING OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

Duygu Arzu AKDEMİR

**The University of Firat
The Institute of Social Science
The Department of Education Sciences**

ELAZIG-2007, Page: XVI+228

The development in becoming mechanized through the industrial revolution was being reflected to the affairs and structures were consisting by the human. The societies imitated by the ethics of Kant have been changed through the societies been rather normative and had sovereign of hard and massive rules had been determined before than just. But it had seen, this hadn't been resulted in humans' constitution and activities of social organizations as like in machines in last two centuries. Because, it has been attracted the attention of everyone that the nature of the human had spoken differences and flexible in accordance with the time, soil and individual. So, human behaviours do not comprise homogeneous structure and the routine process can't be formed

Nowadays, it has been understood, to be converted the humans into machines was no use by the rules while the discussions named as subs industrial society, post-modern structure, late modernism, subs-modernism are followed on social sciences. This was required a managerial system would make the people happy, take in consider of the psychological side of human and the rules would not reduce the energy of members. Thus, the discussions go on so as creating further humanistic system in social sciences.

Management by values had appeared as would be an alternative system to have answers to these quests at that stage. It had been thought that the humans' values would be effective for the managerial system, especially in decision making process of the system. The aim is to have more happy and effective working organizations, also educational organizations. Nowadays, to have the intention of values on decision making by the manager of educational organizations are seen immediately. "To be had humanistic in

management” are adopted by the people. In this way, decision making process would be so effective.

In this research, qualitative research design and analysis methods with semi-structured interview has been applied in 20 schools managed by Office of Elazig National Education so as to determine the effects the intentions of values of managers of the educational organizations in decision making process.

It was decided to use in-depth interviewing as the main method to collect data for the research. In the context of the main aim during research process, a set of open-ended questions which are carefully worded and arranged have been prepared. The data has been collected through qualitative data collection.

Key Words: Management by Values, Decision making process, Ethical school, Educational management, Qualitative research design, Semi-structured interview.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	III
ÖZET	VI
SUMMARY	VIII
İÇİNDEKİLER	X
TABLOLAR LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
I. BÖLÜM.....	1
1.GİRİŞ	1-8
1.1.PROBLEM	4
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
1.3. ÖNEM	8
1.4. SINIRLILIKLAR	8
II.BÖLÜM	9-83
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. DEĞER	9
2.2. DEĞER TEORİLERİ.....	10
2.3.DEĞER-ETİK-AHLAK KAVRAMLARI VEKAVRAMSALLAŞTIRMALARI	Y
2.3.1.ETİK.....	12
2.3.2. AHLAK	13
2.3.3. ETİK- AHLAK.....	14
2.3.4. AHLAK-DEĞER	15
2.3.5. ETİK- DEĞER	16
2.4. GÜNÜMÜZDE ETİK VE DEĞER ALGILARI.....	17
2.4.1. GÜNÜMÜZ ETİĞİNİN ARKA PLANI: ETİK TARİHİNDEN KESİTLER	17
2.4.2. DEĞER-NİYET-EYLEM.....	19
2.4.3.DEĞER- DEĞERLER.....	20
2.5. ETİK DAVRANIŞIN TOPLUMSAL ETKENLERİ: DEĞERLER	21
2.5.1. DEĞERLER VE İNANÇLAR:	24
2.5.2. DEĞERLER VE YASALAR.....	26
2.5.3. DEĞERLER VE NORMLAR.....	26
2.6. AHLAK FELSEFESİ: DEĞERLER, NORMLAR, İNANÇLAR.....	27
2.7. DEĞERİN FARKLI KAVRAMSALLAŞTIRMALARI	32
27. DEĞER VE ÖLÇÜT SORUNU	34

2.8. YÖNETİM	37
2.9. YÖNETİMDE DEĞERLER	39
2.9.1. KURALLARLA (BÜROKRATİK) YÖNETİM VE DEĞERLERİ	41
2.9.2. YÖNETİM DEONTOLOJİSİ.....	42
2.9.4. ÖRGÜTSEL DEĞERLER	46
2.9.5. OKUL YÖNETİMİNDE DEĞERLER	50
2.10. DEĞERLERLE YÖNETİM	57
2.10.1. DEĞERLERLE YÖNETİMİN KURUMSAL ALANI.....	61
2.10.2. DEĞERLERLE YÖNETİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ	62
2.10.3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞERLERLE YÖNETİM.....	64
2.10.3.1. Okulda Değerlerle Yönetim Süreci.....	64
2.10.3.2. Okulda Değerlerle Yönetiminin Yansımaları	71
2.11. KARAR VERME	71
2.11.1. KARAR VERME SÜRECİ VE KARAR VERİCİ/ KİŞİSEL ÖZELLİKLER	73
2.11.2. KARAR VERME VE DEĞERLER	74
2.11.2.1. Değer Yönelimli Karar Verme Sürecinin Üçlü Bir Etik-Değer Sınıflandırması	76
2.11.2.2. Eğitim Örgütlerinde Değer Yönelimli Karar Süreci.....	79
2.12. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE UYGULAMALAR	81
III.BÖLÜM	84-97
3. YÖNTEM	84
3. 1. ARAŞTIRMA YAKLAŞIMI	84
3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	88
3.2.1. GÖRÜŞME.....	89
3.2.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	90
3.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ SÜRECİ	92
3.3.1. NİTEL İÇERİK ANALİZİ.....	92
3.3.1.1. Verilerin Kodlanması.....	93
3.3.1.2. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması	93
3.3.2. NİTEL VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ.....	95
IV. BÖLÜM	98-171
4.BULGULAR ve YORUMLAR	98
4.1. BULGULARIN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	98
4.2. YÖNETİCİ DEĞERLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR....	98

4.2.1. DEĞERLER SİSTEMİNİN ALGILANMASINA AİT BULGULAR VE YORUMLAR ..	99
4.2.1.1. Değerler Sisteminden Ne Anladıklarına Yönelik Çözümleme.....	100
4.2.1.2. Örgütsel Değerleri Nasıl Algıladıklarına Yönelik Çözümleme.....	105
4.2.1.2.1. Etkili Olan Örgütsel Değerler	108
4.2.1.2.2. Örgütsel Değerlerin Yayılması ve Benimsenmesi	123
4.2.1.2.3. Yöneticilerin Davranış Standartları	130
4.2.1.3.1. Yasaların Belirsizliği Ya Da Bulunmayı Durumu	135
4.2.1.3.2. Kurallarla Yönetim ve Karar İlişkisi.....	138
4.2.1.3.3. Etik Sorumluluk Algısı	139
4.2.1.3.4. Kurallarla Yönetim Çerçevesinde Ahlaki Yargılar.....	141
4.3. KARAR VERME SÜRECİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	144
4.3.1.YÖNETİMDE KARAR SÜRECİNE AİT BULGULAR VE YORUMLAR.....	144
4.3.1.1. Etkili Kararı Nasıl Algıladıklarına Yönelik Çözümleme.....	145
4.3.1.2. Karar Verme Sürecini Nasıl Algıladıklarına Yönelik Çözümleme ..	147
4.3.2. KARAR VERMEDE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ÜZERİNDEN ÇÖZÜMLEME..	149
4.4.YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN KARAR SÜRECİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	151
4.4.1. OKULDAKİ KARARLARDA DEĞER DUYARLILIĞINA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME	152
4.4.2. DEĞERLERLE YÖNETİMİ ANLAMA VE ANLAMLANDIRMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME	155
4.4.3. DEĞER YÖNELİMLİ BİR KARAR İÇİN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME	159
4.4.4. AHLAKİ VE DOĞRU KARARI ALGILAMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME.....	162
4.4.5. KARARDA AMAÇ- SONUÇ TUTARLILIĞINA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME.....	165
4.4.6. KARARDA ÖNEM VE SORUMLUĞUN İŞLEVİNE İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME.....	168
V.BÖLÜM.....	172-190
5.SONUÇ ve ÖNERİLER	172
5.1. SONUÇ.....	172
5.2. YÖNETİCİ DEĞERLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	173
5.2.1. DEĞERLER SİSTEMİNİN ALGILANMASINA AİT SONUÇLAR	173
5.2.1.1. Değerler Sisteminden Ne Anladıklarına Yönelik Sonuçlar	173
5.2.1.2. Örgütsel Değerleri Nasıl Algıladıklarına Yönelik Sonuçlar	174
5.2.1.3. Kurallarla Yönetimin Değer Özellikleri Üzerine Sonuçlar	176
5.3. KARAR VERME SÜRECİNE İLİŞKİN SONUÇLAR	177
5.3.1.YÖNETİMDE KARAR SÜRECİNE AİT SONUÇLAR	177
5.3.2. KARAR VERMEDE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ÜZERİNDEN SONUÇLAR	178

5.4.YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN KARAR SÜRECİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	179
5.4.1. OKULDAKİ KARARLARDA DEĞER DUYARLILIĞINA İLİŞKİN SONUÇLAR	179
5.4.2. DEĞERLERLE YÖNETİMİ ANLAMA VE ANLAMLANDIRMAYA İLİŞKİN SONUÇLAR	180
5.4.3. DEĞER YÖNELİMLİ BİR KARAR İÇİN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR	181
5.4.4. AHLAKİ VE DOĞRU KARARI ALGILAMAYA İLİŞKİN SONUÇLAR	181
5.4.5. KARARDA AMAÇ- SONUÇ TUTARLILIĞINA İLİŞKİN SONUÇLAR	183
5.4.6. KARARA ÖNEM VE SORUMLUĞUN İŞLEVİNE İLİŞKİN SONUÇLAR	184
5.5.ÖNERİLER	187
6. KAYNAKÇA	191
7.EKLER	202
7.1. EK I:OKUL MÜDÜRLERİNE KONU İLE İLGİLİ GÖNDERİLEN MEKTUP	202
7.2. EK II. GÖRÜŞME FORMU	205
7.3. EK III. GÖRÜŞME DÖKÜM DOSYALARI.....	209
7.4. EK IV. NİTEL ÇÖZÜMLEME SÜRECİNDE QSR NVİVO7 EKLAN ÖRNEKLERİ	217
7.5. EK V: KOD LİSTESİ.....	222
ÖZGEÇMİŞ.....	228

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Aracı değerler ve amaç değerler	31
Tablo 2: Örgütsel değer sistemi türlerinin sınıflaması (Wiener, 1988 den , Sağnak, 2005 s.154- 155)	48
Tablo 3: Etik-değer yönetim sistemlerinin güçlü yönleri ve yöneltlen eleştiriler	60
Tablo 4: MBI- MBO- MBV felsefeleri arasındaki temel farklar	63
Tablo 5: Karar verme Süreci ve karar vermenin iç çevresi.....	72
Tablo 6: Okul müdürlerinin değerler sisteminden ne anladıklarına ilişkin bulgular	103
Tablo 7: Okul müdürlerinin örgütsel değerleri nasıl algıladıklarına yönelik çözümleme	107
Tablo 8: Bir örgütün başarılı olmasında etkili değerler nelerdir?	109
Tablo 9: Okul müdürlerinin okulun değerlerinin yayılmasını ve benimsemesini hangi yollarla sağlıyorlar	123
Tablo 10: Okul müdürlerinin yönetilenlere karşı uyguladığı davranış standartları .	130
Tablo 11: Kurallarla yönetimin çözümleme unsurları.....	135
Tablo 12: Okul müdürlerinin sistem içinde yaptıkları yetki yorumu şekilleri	135
Tablo 13: Okul müdürlerinin kanunlarla ilgili görüşleri.....	138
Tablo 14: Okul müdürlerinin kurallarla yönetim çerçevesinde etik sorumlulukları.	140
Tablo 15: Etkili karar özellikleri	146
Tablo 16: Yönetici değerlerinin etkin olduğu alanlar	147
Tablo 17: Karar Vermede Yönetici Özellikleri.....	150
Tablo 18: Okul Müdürlerinin Kararlarındaki değer yansımaları.....	153
Tablo 19: Değerlerle Yönetim Paradigması	157
Tablo 20: Değer Yönelimli Kararda Etkili Yönetici Değerleri.....	161
Tablo 21: Değer Yönelimli Kararın Özellikleri	162
Tablo 22. Değer Yönelimli Kararın Amaç- Sonuç Tutarlılığı Etkenleri.....	165
Tablo 23: Değer Yönelimli Karar Verme Sürecinde Karar Analizi ve Sorumluluk..	168
Tablo 24: Kohlberg'in ahlaki gelişimde saptadığı düzeyler ve devreler	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Etik-Değer'in Borrom düğümü (Haynes, 1998, s. 48) -----	77
Şekil 2: Okul müdürlerinin "değerler sisteminden" ne anladığına ilişkin gösterim-	102
Şekil 3: Okul müdürlerinin etkili örgütsel değer algıları-----	110
Şekil 4: Örgütsel benimsenmesi ve yayılması -----	124
Şekil 5: Okul müdürlerinin davranış standartları -----	133
Şekil 6: Kurallarla yönetim Şeması -----	134
Şekil 7: Yönetimde karar süreci -----	144
Şekil 8: Değerlerle Yönetim-----	156
Şekil 9: Değer yönelimli karar vermede etkili yönetici özellikleri ve sorumlulukları	160
Şekil 10: Değer Yönelimli Kararın Unsurları ve Etkenleri -----	164

I. BÖLÜM

1.GİRİŞ

Türkiye'nin eğitim sistemindeki stratejisini belirlemeye ve yeniden değerlendirmeye çalışmanın en zor yanı, kendisinde son derece dinamik olan bir yapının yine son derece dinamik bir çevrenin içindeki konumunu anlatma çabası olmasıdır. Sisteminin belki de en önemli dönüşümlerini yaşayan eğitim yönetimi, yine tarihin belki de en yoğun değişimine sahne olan bir zaman dilimi içinde yeniden şekillenmektedir. Bunun ortaya çıkardığı dinamik süreç tasvir, açıklama, anlama, anlamlandırma ve yönlendirme safhalarının her birini tek tek ve hepsini bir bütün halinde son derece yoğun bir zihni faaliyetin parçası kılmaktadır (Davutoğlu, 2004, s:v).

Bugün her şeyden daha çok, ülkenin eğitim sisteminin geleceğine alternatif bakış açıları getirecek analiz çerçevelerine ihtiyaç vardır

Toplumların yoğun dönüşüm geçirdikleri dönemlerde bu sistematik zorlukları ciddi bir uğraş vererek aşmaya çalışan yaklaşımlar, analizler ve teoriler toplumların mevcudiyetlerini koruyuşlarını, bu mevcudiyeti bir atılım gücüne dönüştürebilme kabiliyetlerini de bir çarpan etkisi ile hızlandırabilirler.

Dinamik bir süreçten geçen toplumun bir bireyi olarak, o toplumla ilgili analizler yapmak, hızla akan ve debisi yüksek bir nehrin içinde seyrederken o nehrin yatağı, akış hızı, akış istikameti ve başka nehirlerle olan ilişkisi konusunda fikir yürütmeye benzer. Hem incelediğiniz nehrin içinde sizde akmaktasınızdır; Hem de bu akışın özelliklerini anlamak ve bu özelliklere göre nehrin bütünü hakkında bir tasvir, açıklama, anlamlandırma ve yönlendirme çerçevesi oluşturma sorumluluğu taşımaktasınızdır. Nehrin dışına çıkarak baktığınızda sizinle birlikte akan zerreciklerin ruhuna ve kaderine yabancılaşarak ahlaki kayıtsızlık içindeki sıradan bir gözlemci durumuna düşersiniz; nehrin akıntısına kendinizi bırakarak sürüklendiğinizde de hem var olan gerçekliği hakkıyla anlayamaz hem de bu gerçeklikle ilgili kendi iradenizi oluşturarak sisteme ağırlık koyamazsınız (Davutoğlu, 2004, s:v-v1).

Bir düşünür ve bir bilim adamı da bir zamana ve mekâna, anlamlılık dünyasına herkes gibi ve hatta herkesten daha fazla aidiyet hisseder ve o aidiyet ile içinde aka geldiği nehrin ve diğer nehirlerin akışına yaklaşır (Davutoğlu, 2004, s:v1-v11).

Bir insan olarak evrensel olana hissedilen aidiyet, bir var oluş bilincini ve derinliğini, bir kültür öznesi olarak belli bir akışa hissedilen aidiyet ahlak bilincini ve derinliğini gerektirir. Kişisel düzeydeki mikro bilinçten, sistemler düzeyindeki makro bilince yükseliş ve nüfuz, bir kemal arayışıdır ve her kültür havzası içinde bulunan yönetim sistemleri, bu arayışı kendi gerçeklik tanımlamaları ile otaya koyar (Davutoğlu, 2004, s:v11).

Bu çalışma bilinç düzlemlerinin en önemli koşulu olan ahlaki derinliği ahlaki ve bilimsel sorumluluk dengesi içinde incelemeye çalışmaktadır.

İnsanlık küresel çağın başlarında bulunuyor. Tarım ve ticaret devri kapanalı çok oldu. Arkasından sanayi medeniyetleri ve sanayi toplumları çağı gelmişti. Tarım ve ticaret çağından sanayi çağına geçilirken bütün toplumsal hayat sanayi çağının felsefesi ve mantalitesi doğrultusunda yeniden yapılandırıldı.

Bugünkü “Milli Eğitim” felsefesinin arka planında sanayi toplumlarının öncelikleri ve tercihleri vardır. Sanayi çağının zihniyeti mekanik teknolojiye ve egemenliğin sınırsızlığına dayalıydı. Bu çağda siyasal iktidarın her şeye yeteceği, iktidar eliyle her şeyin yeniden inşa edileceği, eğitimin toplumun yeniden inşa aracı olarak kabul edildiği ve bundan dolayı da devletin en önemli “ideolojik aygıtı” olduğuna inanılıyordu. Eğitim tekil, otoriter, ödev anlayışı ile tanzim edilen, yukarıdan aşağıya doğru işleyen, siyasal toplumsallaştırma alanı ve dahası disiplinli toplum meydana getirmek için vazgeçilmez bir sektör olarak görülmüştür (Dursun, 2006).

Bugünse küreselleşmenin başındayız. Sanayi medeniyeti anlayışı terk edilmekte ve yerine küresel medeniyet anlayışı öne geçmektedir. Küresellik bütün toplumsal önceliklerimizi, tercihlerimizi ve felsefemizi köklü şekilde değişime uğratmaktadır. Artık eğitim alanında tekillik değil, çok kültürlülük, otoriterlik değil katılımcılık, şeffaflık eğitimi ödev değil hak olarak kabul etmek, farklı kimliklerin ve kültürlerin kendisini ifade edeceği ve kendisini geliştireceği, illa okulda değil evde dahi

eğitilebilirlik, zorunluluk değil isteğe bağlılık gibi çok farklı tercihler ve kavramlar gündeme gelmektedir.

Türkiye’de yönetimin söz konusu olduğu alan ne olursa olsun, temelde bu, “devlet yapısını, iktidarını ve işleyişini sabit tutmak hedefi”ni gözetmektedir. Dış politikadan mali politikalara, eğitim politikalarına, hemen her unsur bu hedefin birer aracı haline getirilmiştir.

Bu dinamiğin en önemli sonucu “esnekliği az”, “krizlere açık”, “sert”, bir “yönetim geleneği”dir (Bayramoğlu, 2006).

Bu yönetim geleneğinin değişim baskısıyla karşılaştıkça krize sürüklenmesi, biraz daha fazla tedirgin olması, biraz daha sertleşme eğilimi taşıması da bu yüzdendir.

Değişim ile yukarıda altını çizdiğimiz devlet yapısı, eğitim kurumlarında mevcut otoriter, merkezi, stratejik düzenlemelere devam ettirmektedir (Bayramoğlu, 2006).

Türk Kamu Yönetiminin merkezileşme ve bürokratikleşme sürecinden eğitim kesimi ve bu arada eğitim örgütleri de büyük ölçüde etkilenmektedir. Bugün için eğitim örgütü tüm girdilerin ve kuralların merkezden kendisine aktarıldığı bir örgüt görünümündedir.

Bu yönetsel sistem içinde, profesyonel kişiler olarak yöneticiler, her biri öncelik kazanmak için diğeriyle çelişen ve diğeriye karşı tezler ileri süren çok sayıda kültürel, mesleki ve siyasal buyrukla karşılaşır, bu yüzden de belli bir durumda ne yapmaları gerektiğini düşünmek için zaman bulamazlar. Zaten düşünmeye zaman bulsalar bile, başvuracakları nesnel değerler ya da haklılık standartları yok gibidir. Bu nedenle de yöneticiler, herkesin üzerinde tartışarak çözüme kavuşturamayacağı, kendilerine ait bir dizi değerler sistemine sahip olabilirler. Yönetilenler yöneticinin kurallarına egemen, yerel değerlere sığınan bir görünüm sergilerler. En tehlikeli ve en yaygın tepki de, değer yönelimli karar vermesi gereken yöneticilerin, böylesi bir duruma kendiliğinden doğal bir tepki verememeleridir. Bu yöneticiler, bundan sonra ne yapacağını bilememe sorunu yüzünden felç olurlar. Bunun arkasından sıklıkla geleneksel kurallara, sistemin yaptırımlarına boyun eğmek gelir.

İşin garibi, ister şirketler ister eğitim kurumları olsun, karlılığı, üretimi ve performansı verimlilik ve etkililik ölçütü sayan büyük sistemlerde, değer yönelimleri sıklıkla göz ardı edilir. Değerler toplumsal adalete ilişkin belgelerde ve ayrımcılık karşıtı yasalarda yüzeyle çıkar; ama bunları, eğitim politikasının okul mevcutlarının artması, yönetimde ceza gibi diğer yönleriyle bağlama çabasına çok az rastlanır. Ne var ki mesleki iktidar paylaşımı anlamında değer standartları, iktidarın daha alt düzeyde olana devredilmesi anlayışının tam kalbinde yer alır. Okulların ve okul sistemlerinin genişlemesi ve çeşitlenmesi, mahkemelik olma olasılığının artması, halka hesap verilmesi yönünde seslerin yükselmesi bir kez daha ortaya çıkarmıştır ki eğitim, iktidar sahiplerinin ötekileri denetlemesi ve iktidarda olmayanların, özerk kararlar vermek için zamanı da yetkisi de olmayan robotlar gibi davranması için bir araç değildir. Eğitim ve eğitim yönetimi, insanların sorumlu bir biçimde birbiriyle etkileşimde bulunmalarıdır (Haynes, 2007, s:16).

Yönetim zor bir meslek, ama insanların yönetimi ise en zoru; yönetilen de insan çünkü sağlıklı yönetimin en can alıcı noktası, yönetimin altındaki her bireyin değer yönelimlerini göz önünde bulundurarak etkililiğini artırmaktır. Otoriteye bağlı yönetimlerde sadece tepeden inen iletiler yoğunluk gösterir ve iş görenler birer madde olarak değerlendirilir. Oysa 21. yüzyılda sosyal bilimlerde determinizm bile sorgulanır durumdadır. Bütün kuramları ve kavramları var eden insandaki değer sistemi- insani değerler bilgisidir.

1.1.PROBLEM

Değerler, genel kültürün uzantısı olan örgüt kültürü içinde yöneticilerin düşünce ve hislerine standart koyar, davranış ve kararlarını şekillendirerek, örgüt için bir ideolojinin oluşturulmasını sağlarlar. Yönetici değerlerine göre şekillenen örgüt kültürü ise örgütün karar alma ve uygulamada başarılı olma derecesini belirler. Sonuçta örgüt yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerler, bir örgütün planlı ve kararlı düşünme ve davranmasını etkiler. Bir yöneticinin kişisel değerlerinin biri ya da birkaçı örgütsel ilişkilerinde son derece önemli ve etkilidir. Bireysel değerlerin, yöneticilerin işleriyle ilgili karar almalarında, yöneticilik başarısında ve diğer ilişkilerindeki etkisini şöyle sıralanabilir (Russell, 2001, s.76; Naktiyok, 2003, s.10).

*Bireysel değer sistemi, yöneticilerin olayları ve karşılaştıkları problemleri algılamalarını etkiler,

*Bireysel değer sistemi yöneticilerin problemleri çözümünü ve kararlarını etkiler,

*Bireysel değer sistemi yöneticilerin kişiler arası ilişkilerini etkiler,

*Bireysel değer sistemi yöneticilerin başarılı olma isteğini etkiler,

*Bireysel değer sistemi bir yöneticinin örgütsel baskıları ve amaçları kabul ya da reddetme derecesini etkiler,

*Bireysel değer sistemi yöneticinin ahlaki ve ahlaki olmayan davranışlar arasındaki farkı ortaya koyması için temel oluşturur,

*Bireysel değerler yönetsel performansı etkiler.

Yukarıda ifade edilen etkilerin yanı sıra yine bu konuda yapılan birçok araştırmada, kişisel değerlerin yöneticilerin; seçim ve ödül sistemini, astlarla olan ilişkisini, risk alma oranını, karar verme stilini, verimlilik, hizmet kalitesi, grup davranışı, iletişim, liderlik ve çatışma düzeyi gibi strateji ve davranış biçimlerini etkilediği görülmüştür (Burke, 1997, 100-101; Russell, 2001,76-78; Naktiyok, 2003, s.11-13). Görüldüğü gibi yöneticilerin değer sistemleri örgütleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Tüm bu etkiler göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin bireysel değerlerinin, örgütlerin karar sürecinde başarılı olma dereceleri üzerinde ne ölçüde belirleyici bir faktör olduğu daha net bir şekilde ortaya çıkar. Sonuçta, hızlı bir değişim ve gelişim sürecini yaşayan toplumlardaki ekonomik, sosyal ve politik alanla ilgili teorilerin ve yorumların en önemli unsuru olarak düşünülen yaşam değerlerinin, örgüt performansını, başarısını belirleyen temel faktör olduğu ve yönetim ideolojisinin yöneticinin kişisel değer sisteminde şekillendiği söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin kişisel değerlerinin örgütlerin performans gücünü ne derece etkilediğini hissetmişsinizdir.

Türk Eğitim Sisteminde, okulların merkeze bağımlılığı ve yetkilerin yetersizliği, eğitim örgütlerinin kendine özgü bir örgütsel kimlik ve örgütsel değerler sahibi olmasını ve geliştirmesini engellemektedir. Türk Eğitim Sistemindeki eğitim örgütlerinin, geleceğe yönelik katılım odaklı kararlarla belirlenmiş vizyonunun, misyonunun ve örgütsel değerlerinin olduğunu söylemek zordur. Bu da eğitim örgütlerinin sistem içinde kendinin hayatına son vermeyecek şekilde kanunları, kuralları ve prosedürleri işletmesi ile sonuçlanacaktır. Eğitim örgütü kendini geliştirme, yenilikleri uygulama ve daha fazla sorumluluk alma ihtiyacı duymayacaktır (Balci, 2003, s: 5- 11).

Oysa son yıllarda, büyük iş örgütlerinde, yöneticilerinden istenen sosyal duyarlılık oldukça artmıştır. Örgüt performansı için insan sadece maddi değil manevi yönü ile de değerlendirilmektedir. Sosyal duyarlılık, sosyal denetimin var olmasını sağlamıştır. İş etiği kapsamında, toplumca doğru kabul edilen veya genel kabul görmüş değerler ön plana çıkmaktadır. İçsel ve dışsal boyutta yer alan unsurlarca neyin iyi ya da neyin kötü olarak kabul görmesi, tıpkı bir değerler yasası oluşturmakta ve günümüz örgüt yönetimlerine sosyal denetim boyutu ile ilgili olarak yol gösterebilmektedir (Yurtseven, 2000, s: 249- 251). Öğrenci hareketleri, azınlık grupların protestoları, tüketici hareketleri, kadın hakları hareketleri, ekolojiye duyulan ilgi, ulusal hapisanelerdeki sorunlar... Bunların tümü yöneticilerin sosyal duyarlılığını uyandırmaya yeter de artar bile. Yapılması gerekli olan şey, bütün örgütleri, insanları kullanmaya değil, onlara hizmet etmeye yönlendirmektir (Balay, 2003, s: 18).

İşte bu perspektif doğrultusunda, sağlıklı, gelişimsel, güçlü, etik ve güvenilir bir süreç yaşamak stratejisi geliştirmek isteyen eğitim örgütleri için de ortaya çıkan en önemli problem; hala daha piramit organizasyon yapısı içinde bürokratik ve otoriter, emir-komuta zincirini takip eden, yasalarla iyi bir yönetim iddiasında olan yöneticilerin varlığıdır.

Yönetimin, karar verme süreci ile eş anlamlı olarak değerlendirildiği, yönetim, odağında pozitif değerlere sahip olan yöneticilerin olması örgütün sağlıklı karar verme sürecini sağlayacaktır. Bir örgüt yöneticisi ve planlamacısı, ilk süreci karar verme ile başlatmalı, bu sürecin sağlıklı olması için; çevresel güçlerin değerlerinin örgütü üzerindeki etkileri dikkatle izlemeye çalışmalıdır.

Okul müdürleri, dikkate alması gereken bu değerlerle amaç ve hedefleri belli bir sistemi, okul sistemini yönetirken lider olabilmeli, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyebilmeli ve davranışa yönlendirebilmelidir..

İşte okul müdürlerimiz lider olabildiği ölçüde personelinin motive edebileceklerdir. Bu motivasyonu da personelinin ruhunda oluşturabileceği içsel inşa süreci ile başarabileceklerdir. Değerler birer davranış rehberidir. Birlikte yaşamayı ahlaki bir zemine oturtur. Araştırmada anlamaya ve anlamlandırmaya çalıştığımız; değerler ahlaki zemini oluşturur ve ahlaki zemin üzerinde oluşurlar. Okuldaki personelin bu değerlerle donanımlı olması değerleri kendi içselinde inşa etmesi önemlidir. Bunun için okul müdürlerimiz neler yapmaktadır?

Böyle bir durum örgütlere değerler temeliyle bakmayı gerektirmektedir. Eğitim örgütlerinde yönetici değerleri karar sürecinde hangi alanda etkilidir? sorusu bu araştırmanın temel problemini teşkil etmektedir.

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı yöneticilerin kişisel değerlerinin okullarda karar sürecine etkilerini değerlendirmektir. Bu genel amaca dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılmıştır..

Alt amaçlar

1. Okul yöneticilerinin karar verme sürecini etkileyen değerleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin karar sürecini etkileyen değerleri karar niteliklerini olumlu yönde etkilemekte midir?
3. Örgüt yönetiminde karar verme süreci yönetimin kendisini ifade etmekte midir?
4. Sahip olunan değerler yöneticilerin karar sürecini uygulamasında etkili midir?

1.3. ÖNEM

Bu araştırmanın önemi; Ahlaki yönelme, niyet-karar bağlantıları ya da kopuklukları taşıyarak- niyetimiz ne kadar özgürdür? Niyetimizle kararımız arasında bağı kurma, kararı uygulama, eyleme geçirebilme gücümüz ne kadardır? Ne kadar bütünsel bir eyleyiciyiz biz? Karar vericinin değerlerinin, ahlak durumlarını yaşayamamasının eyleme etkisi- yönetimde niyet- verilen kararlar- eylemler köprüsünün paramparaça olmaktan sakınması ve işlerliğini arttırıcı ilkeler sunmasıdır.

1.4. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın bulguları;

1. 2006/ 2007 Eğitim- Öğretim yılında Elazığ il sınırları içinde yer alan yirmi okul ile
2. Yirmi okulda görev yapan, araştırmaya katılan 20 okul müdürleri ile
3. Araştırmada kullanılmak amacıyla hazırlanmış; kişisel ve mesleki özellikleri, eğitim ve öğretim koşullarını ve mesleki değerleri içeren görüşme formu ile sınırlıdır.

II.BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. DEĞER

Değer (wert, value, valeur, kıymet), 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 bütününe 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. Fakat ayırım yönetilen birimin hangi sıfatlarla tanımlanacağı üzerinde yapılır. 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.

Aristo, Platon, Augustinius, Hume, Locke, Mill, Kant, Wittgenstein gibi büyük düşünürlerin zamanlarına göre çok farklı değer teorileri ortaya koymuşlardır.

2.2. DEĞER TEORİLERİ

Günümüzde değer tartışmaları yoğunlaşmış ve daha kapsayıcı bir nitelik kazanmıştır. Değerlerin ve etiğin “ne yapmalıyım” ya da “doğru olur mu ?” diye soran herkesle ilgili olduğu sonucuna varmak hiç de zor değildir. Değer ve buna bağlı olarak gelişen davranışlar, 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, s.16). Fakat eğitimcinin sorduğu “ne yapmalıyım, bunu yapsam doğru olur mu? ” sorularının cevabı her zaman tek değildir. Zamana zemine ve kişiye göre değişkenlik bu noktadan itibaren başlar. Çünkü sorulara çok farklı cevaplar verilebilir. Kişilerin ahlak ve değer açısından davranışları hem kendileri hem de kendileri dışındaki etkenlerce belirlenir. Bu nedenle değerlerin farklı ve değişken olması sorun olur. Şayet cevap tek olsaydı zaten sorun ortadan kalkmış olurdu.

Davranış standartları gerçek davranışları tarif etmezler. Çünkü insanlar kabul gören değer yargısını genelde ihlal etme eğilimindedirler. Örneğin ABD’de çoğu kişi doğru söylemek gerektiği fikrine inansa da yalan söylemekten kaçınmaz. Yalan söyleseler bile çocuklarına dürüst olmayı öğretmeye çalışırlar. Yani dürüstlüğü vazgeçilmez bir değer olarak muhafaza etmeye çalışırlar (Resnik 2004, s.30).

Ahlak felsefecileri, değerleri bir davranış standardı olarak ele alırken, Sosyal bilimciler ki buna eğitim bilimciler de dâhil, değer standartlarını tanımlayıcı veya açıklayıcı bir bakış açısından ele almaktadırlar (Resnik 2004, s.31). Yani değerlerle yönetim açısından terimin kendisi değil, bunun açıkladığı veya tanımladığı alanı anlamaya çalışmak esastır.

Değer standartları ile yaklaşımlarda bulunulurken, etik ve ahlak değerlerini birbirinden ayırmak gereklidir. Eğitim yönetiminde kullanılacak değerler etik değerler, ahlaki değerleri kapsayıcı kuşatıcı daha geniş bir alanı kategorize edecektir. Etik değerler, bireylerin “mesleki veya kurumsal rollerinden bağımsız olarak” yöneticilerin

veya toplumun tümü için geçerlidir (Pojman 1995, s.31). Değerler; doğru ve yanlış, iyi ve kötü, erdemlilik ve erdemsizlik, adil ve adil olmayan ayırım yapar. Pek çok eğitim bilimci ahlaki değerlerin ve yükümlülüklerin diğer yükümlülüklerden daha üstün geldiğine inanmaktadır.

Değerlerle yönetim anlayışının oluşmasına neden olan ve belki de vurgulanması gerekli en önemli husus, bütün davranış standartlarını biz 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 yapmak 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, s.33). 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.

2.3.DEĞER-ETİK-AHLAK KAVRAMLARI VEKAVRAMSALLAŞTIRMALARI

Etik, ahlâk üzerinde düşünebilme etkinliğidir. Bu konuda Harald Delius şöyle der: "*Moral* (ahlâk) *etik* ve *değer* sözcükleri arasında günlük dildeki çok anlamlılık, geçişlilik ve kaypaklığa rağmen, her üç sözcüğü birbirinden ayırmak konusunda yine de bir ölçütümüz vardır. *Ahlâk {moral}'in* olgusal ve tarihsel olarak yaşanan bir şey olmasına karşılık, etik, bu olguya yönelen felsefe disiplinin adıdır. Değer ise etiğin insanda vuku bulmuş davranış derecesidir. Bu nedenle, günlük dilde alışkanlıkla bir "ahlaksal problem"den söz edildiğinde, aslında bunu "etik'e ait bir problem", bir "etik problemi" olarak anlamak gerekir. Ama etimolojik açıdan baktığımızda, her üç sözcük de "töre", "gelenek", "alışkanlık", v.b. anlamlarına sahiptir. Bir disiplin olarak etiğin görevi, herhangi türde bir "moral" (ahlâk) geliştirmek ve bu morale (ahlâka) uyulmasını öğütlemek değil; tersine, ahlaksal (moralisch) bağıntıların niteliği üzerine bir genel

görüş elde etmektir" (Takış, 1998(4), s: 1). Ahlaksal bağlantıların insandaki nitelik yansımaları ise *değerlerimizdir*.

2.3.1.ETİK

İyi ve kötü hakkındaki inancımızın epistemolojik olarak temellendirme *çabası* etiğin en önemli sorunudur. Rasyonel olarak bu temellendirme çabası bizi iyi ve kötünün ne olduğu sorusuna götürüyor? İyi ve kötü nedir ki? Burada hangi davranışı sergileyeceğiz? "Doğru eylem" nedir öyleyse? İnsanın iradesi dışında gelişen zorunlu eylemleri ve kendi iradesini kullanarak gerçekleştirdiği özgür eylemleri arasında tercih edebileceği "doğru eylem" hangisidir? Bu tür farklı değer hükümleri ilişkisi içerisinde seçimimiz evrensel bir ahlâk yasası olabilir mi? Nesnel bir gerçekliğe dayanmayan ahlakî yargıları bir yasaya uyarlamak nasıl olanaklıdır? (Takış, 1998(4), s: 1-2).

Kısaca, eğitim yöneticilerine yönelik bu çalışmamız, ahlakî tutumlarımızın kaynağı, farklılığı ve değeri üzerinedir.

Son yıllarda tüm dünyada yaşanan çevre sorunları ve tıp etiği ile ilgili sorunlardan, ülkemizde ise siyasette ve basın yayın kuruluşlarında yaşanan kimi etik sorunlardan sonra, "etik" sözcüğünü daha sık duyar olduk. Her sistem içinde etik sorunlardan daha çok söz edilmesine, bir sosyal "ahlâk"a olan gereksinimin daha sık dile getirilmesine yol açtı. Aynı şekilde her mesleğin etiği ve değerleri konuşulur ve tartışılır oldu.

Yönetici etiği ise yönetici pozisyonunda olan insanların, yönettikleri insanlara karşı uygulamış oldukları davranış standartlarıdır. Bu standartların içermesi gereken unsurlar (tutarlılık, güven, tutum ve önem vb.) ilerleyen konularda ele alınacaktır. Herhangi bir kademedeki yönetici olan kişi, yöneticide olması gerekli olan etik yükümlülükleri de üzerine almış olmalıdır. Yöneticinin tavırları, belirli bir değer standarttı içerdiğinde, gerçekleştirilecek değerli iş ve hizmetler için toplum ona güvenir. Etik yükümlülüklerini yerine getiremeyen yöneticiler görevi suiistimal etmiş olurlar. Ayrıca yöneticilerin taşıdığı mesleki sırlarda değer standardı açısından önemli bir başka ahlaki davranış kalıbıdır. Eğitim yöneticisinin altında yer alan yöneticiler ile olan tasarım ve paylaşımların, gizliliğinin bozulması, eğitim kurumlarının işlevselliğinde problemlere neden olabilir. Mesleki etik daha çok bu tarz olayların anlaşılması ile ilgili tartışmaların yer aldığı farklı bir inceleme alanıdır (Whitbeck, 1995, s.301).

2.3.2. AHLAK

İlgili literatürde "etik" sözcüğü kadar "ahlâk" sözcüğünün de geçtiğini, bu iki sözcüğün neredeyse anlamdaş görülerek, birbirinin yerine kullanıldığını görüyoruz. Sözcüğün diğer Batı dillerindeki kullanılışlarında da aynı özellik görülmektedir. Örneğin İngilizcede de " *Philosophy of moral*" ve " *Ethics*" aynı anlamda kullanılıyor. Ama "ahlâk" sözcüğünün farklı bağlamlarda kullanılışlarına, farklı şeyleri nitelemek için kullanıldığına dikkat edilirse, onu "etik"ten ayırmanın yerinde, hatta zorunlu olduğu görülecektir. Çünkü sözcüğün çeşitli kullanılışlarına bakıldığında (Kuçuradi, 1994, s:18-20) ahlâkın üç ayrı anlamda kullanıldığı, bunlardan ancak birinin tam olarak etikle örtüştüğü, diğer iki anlamda kullanılışının, özellikle de çok yaygın olan bir kullanılışının ise temelde felsefenin bir dalı olan etikten ayrıldığı görülmektedir.

Örneğin "ahlâk bozuldu" diyenlerin, "ahlâka aykırı yayınlardan", "milli ahlâk"tan, bir "meslek ahlâk"ından söz edenlerin, bu bağlamlarda kullandıkları "ahlâk" ile kastettikleri, "hep, insanlar arası ilişkilerde kişilerin uymaları beklenen, talep edilen, davranışlardır. Yapılması-yapılmaması gereken (izin verilen-verilmeyen; teşvik edilen-yasaklanan) davranışlardır. Başka bir deyişle, belirli bir grupta ya da genel olarak iyi sayılan-kötü sayılan davranışlardır, Ahlak değer ölçümlerimizin sonuç kararıdır (Tepe, 1998, s: 10).

Böylece ahlâk, kişilerarası ilişkilerde davranışlara ilişkin geçerli (bir grupta, belirli bir zamanda ya da genel olarak geçerli olan, olması istenen) çeşitli değer yargıları sistemleri olarak karşımıza çıkıyor.

Bu genel değer yargıları ise, kişilerin belirli koşullarda başka insanlarla ilişkilerinde yaptıklarının; her biri tek-eşsiz ve karmaşık bir bütün olan eylemlerimizin değeri konusunda yargıda bulunmak için kullanılıyor" (I. Kuçuradi, 1994, s. 20-21).

Ahlâktan, genellikle, davranışlara ilişkin belirli bir yerde ve zamanda geçerli olan değer yargıları sistemleri anlaşılır. Farklı gruplarda farklı değer yargılarının ya da aynı grupta farklı zamanlarda farklı değer yargılarının olması; böylece aynı eylemin, farklı ahlâklar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmesi, birisinin iyi dediği bir eyleme ya da duruma bir diğerinin kötü demesi çok doğaldır. Bunun sonucu olarak da ahlâkın, ama bu arada etik bu anlamda ahlâkla eş anlamlı görüldüğünde, etiğin de görelî olduğundan söz edilir (Tepe, 1998, s: 10).

2.3.3. ETİK- AHLAK

Felsefenin bir alanı olan etikten kesinlikle ayrılması gereken bu birinci anlamı yanında, "ahlâk" sözcüğü ikinci bir anlamda, -belirli bir ahlâktan bağımsız olarak- "ahlâklılık" anlamında da kullanılmaktadır. Bu anlamda ahlâk ya da ahlâklılık, "insanlara, insan olarak eşit muamele yapmak gerekir", "sözünde durmak gerekir", "ırk ayrımı yapmamak gerekir", "işkence yapmamak gerekir" gibi doğrudan ya da dolaylı olarak "insanın değerinin bilgisinden çıkarılan ilkelerin dile getirdiği şeydir. Bu ilkelerin bir kısmı, insanın değerinin bilgisinden doğrudan doğruya yapılan çıkarımlardır: örneğin "insanlara, insan olarak eşit muamele yapmak gerekir"; bir kısmı ise dolaylı olarak bu değeri harcayan tarihsel koşullar aracılığıyla çıkardığımız ilkelerdir: "ırk ayrımı yapmamak gerekir", "işkence yapmamak gerekir" gibi (Tepe, 1998, s: 11).

Bu ilkelerin bize söylediği şudur: bir insan (siz-ben) başka insanlarla ilişkilerinde o ilkenin talep ettiği şekilde davranırsa, insanın yapısal olanaklarının gerçekleşebilmesini engellememe olasılığı artar. Başka bir deyişle, belirli bir durumda bir insan doğru değerlendirme yapamıyorsa ve elinden geldiği kadar insanın değerine zarar vermemek istiyorsa; ilgili ilkenin dile getirdiği gibi davranırsa, bu değere zarar vermemesi daha olasıdır, demektir bu (Kuçuradi, 1994, s. 29-30). Ama çeşitli örneklerin de bize gösterdiği gibi, bu ilkelere uymak kimi zaman insanın değerine zarar da verebilmektedir. "İnsanın değerinin bilgisi"nden de türetilmiş olsalar hazır normlarla değerlendirmelerde bulunmak, değerlendirmede bulunan kişiyi zaman zaman çıkmazlarla karşı karşıya bırakabilmekte, kişi ikisi de bu türden olan iki normdan birisini seçmek zorunda kaldığında ne yapacağını belirlemede çaresiz kalmaktadır.

Bu nedenle normlar ortaya koymak ya da konulan normları temellendirmek, günümüzde sıkça yapıldığı gibi, etikle özdeşleştirilse de, normların türetildikleri yer ya da normların niteliği ne olursa olsun, normlarla yapılan değerlendirmeler ezbere değerlendirmeler olacak, değerlendirilen şeyin "değer"ini bize gösteremeyecektir. Bu nedenle "belirli bir ahlâktan çıkarılan normlarla "insanın değerinin bilgisi"nden türetilen normlar arasındaki fark çok önemli olmakla birlikte, norm getirmek felsefenin işi değildir; bu anlamda etik norm getiren, normlara göre değerlendirmeler öneren bir alan hiç değildir. Etiğin olsa olsa normların temellendirmesiyle ilgisi olabilir, bu da etik bir etkinlik olmaktan çok bilgi kuramsal bir etkinlik, ama etiğin içinde yer alabilecek olan

bilgi kuramsal bir etkinliktir. Sonuç olarak bu ikinci anlamda "ahlâk"ın da etik olmadığını, etik tarihine bakıldığında filozofların etik sorularının bu türden bir etkinlikle ilgisi olmadığını görürüz (Tepe, 1998, s: 11).

Türkçede "ahlâk"ın üçüncü anlamı ise "etik"tir. İkinci "ahlâk" kavramının, ama özellikle de belirli bir toplulukta, belirli bir zamanda ya da genel olarak geçerli olması istenen değer yargıları kümesi olarak karşımıza çıkan birinci anlamda ahlâkın mutlaka etikten ayrılması gerekir. Burada, bu araştırmada değerlendirilecek, konu edilecek olan da bu anlamda "ahlâk", yani etik yansımalarının bireyler üzerindeki görüntüsüdür. Biraz sonra örneklerini de vereceğimiz gibi, Platon ve Aristoteles'ten I. Kant'a ve M. Scheler'e etik sorunları ele alan filozofların yaptıklarına baktığımızda, üzerinde konuşulan şeyin birinci "ahlâk" kavramı olduğunu görürüz.

2.3.4. AHLAK-DEĞER

Değerler ve ahlak, birbiri ile yakın ilgi içinde olan iki kavramdır. Ahlak bir yönüyle değerler dünyasının parçasıdır. Çünkü "iyi" ve "kötü" başta olmak üzere her türlü ahlaki yargılar, birer değer olarak karşımıza çıkar. Öte yandan, mesela "güzel" veya "faydalı" gibi değerler de ahlaki açıdan görülüp ele alınabilir. Nitekim sözgelimi "neyin faydalı olduğu" veya "neyin güzel olduğu" üzerinde ahlaki açıdan durulabilir. Diğer bir ifadeyle 'değer', kendisine yöneldiğimiz özelliktir. Ahlak ise hangi tür değerlere yönelmenin gerekliliğini belirler. Dolayısıyla ahlak ve değerler, birçok yönüyle örtüşen özellikler taşırlar; fakat hakim olan kanaat, aralarında bir özdeşlikten söz edilemeyeceği yönündedir.

Gerek değerlerin gerek ahlakın bizi ilgilendiren yönü, ilkin bilgisel içeriklerinin bazı özelliklerini ortaya koymak olacaktır. Ahlak ve değerler, düşüncelerimizi, toplumsal ve bireysel davranışlarımızı etkileyen, hatta fizik nesnelere dünyasına bakışımızda da rol oynayan özel bir bilgi türüdür. İşte bu son derece geniş alanlarda etkin olan ve kendilerine özgü birtakım özellikler taşıyan bu bilgilerimizin önce bazı özellikleri karakterize edilmeye çalışılacaktır.

Test edilebilir, objektif ve dolayısıyla bu yönden en güvenilir bilgilerimizin, geleneksel olarak, bilimsel türden olduğu kabul edilir. Şüphesiz gerek ahlak önermeleri gerekse değer ifade eden önermeler için böyle bir özellik söz konusu değildir. Öte yandan,

ahlak ve değer ifade eden önermelerin bireylerin yaşantıları içinde son derece önemli bir yer tuttuğu açıktır. Çünkü bireylerin bütün yaşantısını düzenler ve onlara yön verirler. Bu özellikleri açısından bakıldığında bu tür önermeler, sübjektif nitelikte olsalar bile, kişi için zaman zaman mutlak nitelikte- doğruları ifade ederler.

İster sübjektif özellikler taşıyın, ister birey için mutlak doğruları ifade etsin, sonuçta bu tür önermelerle ifade edilen doğrular, bireylerin sadece toplumsal yaşantılarında değil, fizik nesnelere ilişkilerinde de kendini gösterir. Çünkü birey için hiçbir fizik nesne, ona bir değer atfetmeksizin var değildir. Duyu organlarımızla dolaylı ya da özellikle doğrudan algılayabildiğimiz bütün fizik nesnelere, birey için iyi, güzel, faydalı, çirkin gibi çeşitli değerler açısından mevcuttur; bu gibi değerler açısından anlamlandırılırlar. Dolayısıyla değerlerin konusu olabilecek nesnelere, insan ve toplumsal objelerden fizik nesnelere kadar uzanan bir alana yayılmış olup, biri birinden çok farklı özellikler taşıyabilmektedir.

2.3.5. ETİK- DEğER

Aslında hep olandan, yaşanandan yola çıkan filozoflar, bizim günlük yaşamımızda sürekli karşılaştığımız, yaşamımızın hemen hemen her anında yüz yüze geldiğimiz kimi sorunlara felsefe gözüyle bakmışlar, "belirli bir durumda neyin yapılması doğrudur?" dan "doğru eylem nedir?" sorusuna, "ben nasıl adil bir kişi olurum?" sorusundan "adil kişi kimdir?", "adalet nedir?" sorularına geçerek, bu türden soruları yanıtlamaya çalışmışlardır.

Ama etik sorun ve sorular, yalnız filozofların değil, hepimizin her gün karşılaştığı, yüz yüze geldiği soru ve sorunlardır. Çünkü yaşamak eylemde bulunmayı, eylemde bulunmak da kararlar vermeyi, değerlendirmeler yapmayı gerektirmektedir. Eylememenin, karar vermemenin de sonuçta bir karar verme olduğu, hiçbir şey yapmamaya karar veren kişinin de bir şeye karar verdiği ve eylemsizliği (bir tutumu) seçtiği düşünülürse, değerlendirme ve doğru düşünmeyle ilgili sorunların hepimizin sorunu olduğu görülür. Doğru değerlendirmenin olanaksız olduğunu, doğru bir eylemin doğru olmayandan ayıramayacağını söyleyen kişinin de, kendi yaşamında hep "doğru kararlar" vermeye, "doğru eylemlerde" bulunmaya çalıştığını görürüz. Tıpkı "sevgi öldü", "dürüst kişi mi kaldı" diyen kişilerin birer değer olarak sevgi ve dürüstlüğü onamaları ve yüceltmelerinde, yaşamında bir kez olsun dürüst olmamış bir kişinin bile, ilişki kurarken ya da bir iş yaparken dürüst kişiler aramasında

görüldüğü gibi. Kısaca, ister yargılarla ister eylemle ilgili olsun "doğru"yu aramak, yaşamımızı sürdürürken hiçbirimizin vazgeçemediği bir şeydir "doğru"dan vazgeçmek olsa olsa kuramsal tartışmalarda mümkün olur. Ama "doğru"nun ne olduğunu belirlemek, bu yakıcı öneme karşın, pek o kadar kolay değildir ama güçlükle olanaksızlığı birbirine karıştırmamak gerekir. Nedir "doğru"? "Doğru değerlendirme" nedir? "Doğru eylem" nedir? Doğru veya değerli bir eylemi öyle olmayandan ayıran nedir? Belirli bir durumda doğru eylemi, yanlış olandan nasıl ayırabilirim? Hangi eylemler doğru, hangi eylemler yanlıştır? Bunu ayırmanın belirli bir ölçütü var mıdır? (Tepe, 1998, s: 11-13) Karar verme sürecinde bulunan her ferdin, yöneticinin bu sorular zincirinde cevaplarla ilerlemesini sağlayacak etik, ahlak ve değer kelimelerinin eş anlamlı olarak kullanıldığı noktada oluşan, davranışlarımızı derecelendiren **“değerler sistemimiz, insanın değerler bilgisidir”**.

Ama burada hemen bir ayraç açarak, yukarıda dile getirdiğimiz soruların aynı türden sorular olmadığını, bu sorular kişinin yaşamını sürdürürken zaman zaman sorduğu sorular olsa da, bu soruların tümünün felsefenin bir dalı olarak Etiğin soruları da olmadığını, doğal olarak, kimi soruların Etik tarafından yanıtlanamayacağını da belirtmek gerekir. Diğer felsefe soruları gibi Etiğin soruları da genellikle olan bitenden, yaşanan sorunlardan yola çıkarsa da değerlerle, eylem ve değerlendirmeye ilgili olarak sorulan her soru etiğin sorusu değildir. Davranışlarımıza dair sorular direk değerlere atfedilir. Değer ve erdeme ait sorular "doğrudan kendi yaşamımızda veya kamu yaşamında kararlar aldığımızda ve eylemde bulunduğumuzda yüz yüze geldiğimiz veya görmemezlikten geldiğimiz etik sorunlarla ilgili" sorulardır (Kuçuradi,1996, s. 1) .

2.4. GÜNÜMÜZDE ETİK VE DEĞER ALGILARI

2.4.1. GÜNÜMÜZ ETİĞİNİN ARKA PLANI: ETİK TARİHİNDEN KESİTLER

Sokrates'i ve Platon'u meşgul eden, Platon *Politeia'da* ve diğer diyaloglarında ele aldığı, bunun da ötesinde, Sokrates ve Platon'un yüzyıllar önce söyledikleri, etik değerlerin ne olduğu, erdemli yaşamın nasıl olanaklı olduğudur. Bilgisiz erdemli olunamayacağını, kendisi de bir değer ve erdem olan bilgelik ile diğer değerler arasındaki zorunlu bağlantıyı vurgular. İnsanların hep istedikleri, peşinde koştukları mutluluğun, ancak erdemli olmakla, yani "iyinin bilgisi"ne sahip olmakla elde edilebileceğini, yaşamıyla ve söyledikleriyle bize gösterir. Sokrates'e ve öğrencisi Platon'a göre herkes iyiyi ister, en azından iyi olduğunu düşündüğü şeyi

ister. Çünkü erdem ve bunun sonucu olan mutluluk yalnız bu yolla gelir. Birisi iyi diye kötü bir şey yapmışsa, bunun nedeni olsa olsa bilgi eksikliğidir, bilgisizliktir. Neyin iyi neyin kötü olduğuna ilişkin bilgisizlik, kısaca ahlaki yargılara ilişkin bilgisizliktir. Onun için felsefenin öncelikle "erdem" in ne olduğunu araştırması gerekir onlara göre. Bu araştırma aslında yönetim için de gerekli olan bir araştırmadır. Çünkü yönetimin de amacı insanların ya da yönetilenlerin mutluluğudur. Bu nedenle siyaset için insanları mutluluğa götüren şeyin, yani değerlerin araştırılması gerekmektedir. Bu ise erdemin insanın hangi yanıyla ilgisi olduğunun, sonuçta insanın ne olduğunun da araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. İnsanın ne olduğu bilinmeden, doğal olarak, onun nasıl erdemli ve sonuçta nasıl mutlu kılınabileceği de bilinemeyecektir.

Platon'a göre, insanın ya da ruhun üç yanı, bu üç yana karşılık gelen de üç değeri vardır: **bilgelik** (*sophia*), **cesaret** (*andreia*), **ölçülülük** (*sophrosyne*); ruhun bu üç yanı arasındaki dengeyi sağlayan şey olan **adalet** (*dikaiosyne*) ise dördüncü temel değer olarak çıkar karşımıza. İnsandaki üç yandan, yani arzular, eğilimler yanı, bilen yanı ile isteyen yanından, her biri işini yaparsa ya da arzulayan yan ile bilen yanın çekişmesi istemeyle(iradeyle) ne kadar dengelenebilirse bu dengeleme ancak bilgiyle, hem de *episteme*ye sahip olmakla olur, kişi o kadar adil olur. Adalet ancak bu yolla kişide gerçekleşir; toplumda gerçekleşmesi ise Platon'un kendi içinde yaşadığı toplumda gördüğü üç kesimin yöneticilerin, üreticilerin ve koruyucuların her birinin kendisine düşen ödevleri yerine getirmesiyle gerçekleşecektir. Ama diğer değerler gibi adalet de ancak bilgiyle ya da ancak bilgelikle mümkündür(Platon, *Politeia*). Platon bu nedenle, ünlü sözünü, "ya yöneticiler filozof ya da filozoflar yönetici olmalıdır" sözünü söylemiştir.

Hocası Platon'u izleyen Aristoteles'e göre mutluluk, "ruhun tam erdeme göre etkinliğidir". Bunu izleyen "insanın erdemi nedir?" sorusunu da Aristoteles "ruhun akla göre etkinliği" biçiminde yanıtlar. Böylece erdem, mutluluğun temel koşulu olarak görülür. Bu nedenle değerlerin ne olduğu araştırılır. Görülür ki, değerler "övülen huylardır". "Değerler, düşünme düşünme tercih edilen bir huylardır, bize göre orta olan, akılcı ve uslu kişinin belirleyeceği şekilde belirlenen bir huydur". Farklı yollarla öğretilerek ya da yapı yapı elde edilen bu değerlerin bir kısmının, düşünme yetisinin (*dianoiamn*)değerleri, bir kısmının ise karakterin (*ethosun*) olduğu görülür (Kuçuradi, 1987, s: 176-177). Başlıca entelektüel değerler (ya da düşünme yetisinin erdemleri) olarak sanat (*teklina*), "bilimsel" bilgi (*episteme*), pratik bilgelik (*phronesis*), felsefi bilgelik (*sophia*) ve sezgici

akıl (*nous*) anılırken; moral değerlere (karakter erdemlerine) örnek olarak da serbestlik ve ılımlılık örnek verilmektedir (Akarsu, *Ahlâk Öğretileri*, s. 116).

Aydınlanma filozofu Kant, etik alanında aklın nasıl pratik olabileceğini, nasıl *sentetik a priori* yargılar ortaya koyabileceğini, kendi adlandırmasıyla bir ahlâk metafiziğinin(Kant'ta metafizik günümüzdeki gibi negatif bir anlam yükü taşımaz), bilim olarak metafiziğin nasıl olanaklı olduğunu gösterir bize. Etik alanında genel geçer ve zorunlu bir bilginin, kısaca bir yasanın varlığına işaret eder. Bu onun "ahlâk yasası" adını verdiği yasadır (Kant bu yasanın insan için önemini en açık bir biçimde mezar taşı üzerinde de yazılı olan şu sözcüklerle vurgulamaktadır: "iki şey, üzerlerine sık sık eğilip ısrarla düşünülürse, insanın ruhsal yapısını hep yeni, hep artan bir hayranlık ve korkunç saygıyla dolduruyor: üzerimdeki yıldızlı gök ve içimdeki ahlâk yasası" (I. Kant,1994, s:54). Kant'a göre. "Ahlâk yasası, gerçekte, özgürlük aracılığıyla nedenselliğin yarasıdır, dolayısıyla duyular üstü bir doğanın olanağının yarasıdır" ve bu yasa "herkese, hem de tam olarak kendi kendine uymayı buyurur... Çünkü ahlâklılığın kesin buyruğunu yerine getirmek, her zaman herkesin elindedir".

Günümüzün önde gelen etik görüşlerinden bir olan, J. Habermas ve Kari O. Apel tarafından geliştirilen *Diskursetik* ya da Tartışma Etiği de Kant'ta eksik kaldığını gördükleri bu "nihaî temellendirmeyi" gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Etik bilgi ve etikte temellendirme sorununun bir türlü "çözülememesinde" etiğin söylediklerinin, etiğin nesnesinin yapısal özelliğinin, etiğin kişiler arası ilişkilere, eylemlere ilişkin olmasının payı büyüktür. Kısaca etik ilişkiyi inceleyebileceğimiz tek ipucu eylemlerdir. Tek tek kişilerin yaptıkları ya da yapmayıp bir tutumla kestikleri eylemlerdir.

2.4.2. DEĞER-NİYET-EYLEM

Etik ilişki, belirli yapıdaki bir kişinin, belirli yapıdaki bir başka kişiyle ya da en geniş anlamda insanlarla kurduğu, değer sorunlarının söz konusu olduğu ilişkidir. Etik ilişkiyi yaşayan kişi ya da kişiler bu ilişkiyi bütünüyle, her şeyleriyle yaşarlar. Kişinin her çeşidiyle nitelikleri, bu arada değer dünyası da bunun içindedir. Bu nedenle etik ilişkinin bir ana özelliği de bir değerler, değerlilik, değersizlik ilişkisi olmasıdır ve kişi eylemleriyle verilmesidir. İnsanlarla ilişkilerimizde eylemde bulunurken ne yapıyoruz? Nedir eylem? Ne gibi öğelerden oluşmaktadır? Eylemin her bir öğesinin oluşumunda ne gibi imkânlar vardır?

Tüm bu sorular, yüzyılımızda Kant, Nietzsche, Schopenhauer ve A. Camus'nün katkılarıyla etiğin ulaştığı bilgi birikimiyle, etiğin bugün geldiği son noktadan bakıldığında, yanıtlanmaktadır.

Eylem, genelde sanıldığı gibi, yalnızca bir yapma (ya da yapmama) değildir. Her kişi eylemini oluşturan ve yapmadan önce gelen, eylemin iki unsuru daha vardır: değerlendirme ve ilgili yaşantı aşamaları. Bir eylemi doğru anlamak, öncelikle eylemin temelinde yer alan değerlendirmenin ne tür değerlendirme olduğunu anlamaya, sonra da bu değerlendirmeyi yapan kişinin yaşantılarını doğru kavramaya dayanır. Her eylem bir değerlendirmeyle başlar.

Bir eylemin yapıldığı koşullar içinde başka eylem olanakları bakımından özelliği onun değeridir. Değerlendirmenin iki unsuru, o eylemin değerinin bilgisini sağlar. Bir eylemin değeri ise, aynı zamanda o eylemin etik değerini belirler. Eylemin değerinin insanın değeriyle ilgisi, o eylemin değerliliğini-değersizliğini ya da doğruluğunu-yanlışlığını belirler. Eylemin etik değeri olan değerliliğinin-değersizliğinin görülmesi, yani o eylemin insanın değeriyle ilgisinin kurulması ise bir eylemi değerlendirmenin üçüncü aşamasını oluşturur. İşte ancak bunları yerine getiren bir değerlendirme, kişinin eyleminin etik bir eylem, değerli bir eylem olma yolu ona açılır (I. Kuçuradi, 1996, s: 17).

Görüldüğü gibi doğru değerlendirme "keskin bilme yetenekleri ve yaşantı olanaklarının zengin bilgisiyle ki bunlar etik bir ilişkide eylemin anlaşılmasını sağlar; değer sorunlarına ilişkin bilgiyi gerektirir. Değere ve değerlere ilişkin (doğru) bilgiyle donanmış kişi, diğer koşullar yerine gelip karşısında bulunan eylemini anladığı anda, bu eylemin o durumdaki diğer eylem olanakları arasında insan için neyi ifade ettiğini insanın değeriyle ve etik değerlerle ilgisini de görür; değerini değerlendirir". Bu ancak değere ve değerlere ilişkin bilgiyle donanmış kişinin yapabileceği bir şeydir. Ama nedir değer dediğimiz şeyler ya da değer denilen şeyleri birer değer yapan nedir?

2.4.3.DEĞER- DEĞERLER

Bir etkinliği, etkinlik olmayan benzer oluşumlardan ayıran, onun amaçlılığıdır. Şimdi, insanın özelliğini meydana getiren etkinlikler belirli bir şekilde, o etkinlikler olarak amaçlarının bilincinde ve işlevleri yerine gelecek şekilde kişilerce gerçekleştirilir.

Sözgeleşimi ampulü yapan bilim, bilginin ya da adaletin ne olduğunu göstermeye çalışan felsefe, *Calais Burjuvalarım* yapan sanat, *ombutsmanı* getiren hukuk, insan haklarını korumaya yönelik ilkeleri etkili kılmaya çalışan siyaset olarak karşımıza çıktığında, insanın değerlerini oluştururlar (I. Kuçuradi, 1996, s: 170-171).

İnsanı insan yapan bu olanakları görmememizi sağlayan, bu olanakları bize yapıp ettikleriyle gösteren de tek tek insanlardır. Bu olanakları kimin, hangimizin gerçekleştireceği önceden bilinemez; ama her insan bu olanağı kendisinde taşımaktadır. Uygun koşullar sağlandığında bu olanaklar gerçekleşme şansı bulabileceklerdir. Eğitime ve eğitim yöneticilerine düşen bu koşulları sağlayarak, insanın kendisinde olanak olarak taşıdığı "değerler"i gerçekleştirmesinin yolunu açmaktır. Bu yapılırsa, bu yolda yürüyenler olacağı gibi, yolu kapatmaya çalışanlar, insanca yaşama koşullarını ortadan kaldırmak isteyenler de olacaktır; çünkü insan yapısında yalnızca "değerler" ortaya koyma olanağını değil, değersiz şeyler, hatta değer çığneyen şeyler yapma olanağını da taşımaktadır. Olsa olsa bu son sayılan olanakların gerçekleşmemesi, bunun yerine insan olmayı, insanın değerini yücelten, en azından koruyan yanın daha çok ortaya çıkması için kimi önlemler alınabilir. Bundan ötesi yine kişilere kalmaktadır. Felsefeye, bu bağlamda etiğe düşen de bilgi ortaya koymak, yolu aydınlatmaktır. Bu yolu yürümek ya da yürümek, her kişinin kendi vereceği bir karardır. Biz olsa olsa o kişinin yürüdüğü yolun, o yolu yürürken yaptıklarının "değer"ini, "insanın değer"ini yüceltip yüceltmediğini söyleyebiliriz sonunda (Tepe, 1998, s: 22).

2.5. ETİK DAVRANIŞIN TOPLUMSAL ETKENLERİ: DEĞERLER

Doğa ve kültür varlığı olarak insan, bir yandan doğanın içinde yer alan bir varlık, ama öte yandan kültür yaratıcısı olarak doğanın karşısında yer alıyor aynı zamanda. Dünyayı değiştiren, dünyaya egemen olan, doğada olmayı yaratan, değerler yaratan insan; estetik değerler, etik değerler, bilimsel değerler, teknik değerler yaratmış insan. Son yıllarda bilimin ve buna bağlı olarak teknik gelişmelerin baş döndürücü ilerlemesi yaşamın her alanında değişikliklere yol açmıştır. Mikrobiyolojideki araştırmalar, uzay araştırmaları, gen bilim ve gen tekniği araştırmaları, bilgisayar, internet çalışmaları akıllara durgunluk verecek nitelikte ve bunların uygulamaları yeni yeni araştırmalara yol açmakta. Ama bu bilim ve teknikteki ilerleme insanın insan olma evrimini de aynı ölçüde etkiliyor mu? Bacon'la başlayan doğaya egemen olma tutkusu sanayi devrimi ile doğayı sömürme tutkusuna dönüşmüştür-bu arada insanı da.

Yararlanmak için doğaya egemen olan insan, sonunda doğayı da kendini de tüketmek üzere. Uygarlığın ve kültürün bu kadar ilerlemesine karşın insanın hiç de bu ilerlemeye koşut olarak geliştiğini göremiyoruz. İnsanların birey veya örgüt üyesi olarak gelişimi sahip olduğu değerler ve örgütsel değerlerle örtüşmektedir(White, 1994, s. 65).

Değerler en yalın anlamıyla, temel ahlaki hükümler olarak kabul edilir. Değer, sözlük anlamıyla bir varlığın ve bir olayın insan için önemini belirleyen inançtır. Genellikle bireylerin geliştirdiği tek değerden değil, değerlerden söz edilir. Bunun nedeni, insanın her nesneye ya da olaya bir değer biçmesidir. Değerler birbirleri ile sürekli etkileşim içinde bulunurlar ve dirik bir değer örüntüsü oluştururlar. Bu değer örüntüsüne değer sistemi denir. Değer sisteminin girdisi yaşantılar, çıktısı ise davranışların değerini yargılamak ve onları yönlendirmektir. Değer sisteminin ürünü ise değer yargılarıdır (Başaran, 1991, s: 242-243).

Fitche (1988, s: 23), sosyolojik anlamda değerleri, grubun veya toplumun, kişilerin, davranış örneklerinin, amaçların ve diğer sosyo-kültürel etmenlerin ölçülmesine yarayan ölçütler olarak tanımlamıştır.

Lundenberg, Sehrag ve Larsen ise değerleri, açıklanmış beğeni dizgelerinden çıkarılan ve arzuya değer şeyleri belirten kavramlar olarak tanımlamışlardır (Tezcan, 1993, s. 94).

Değerler insanlık tarihi boyunca üzerinde durulan kavramlar olmuşlardır. Toplumsal yaşamın var olduğu dönemden bu yana 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. Örneğin eski Mısır'da (M.Ö. 14. yy.) kimseyi öldürmemek, kötülük etmemek, gücünün üstünde çalıştırmamak, yalan söylememek, yiyecekleri pahalı satmamak, terazi ile tartarken hiçbir zaman hile yapmamak gibi ahlaki öğretiler yani değer yargıları öğütlenmektedir. M.Ö. 1000 yılında yaşamış İranlı filozof Zerdüşt de ekonomide bir düzen kurmanın topluma faydalı olacağını düşünmüş, çalışmak ve üretmenin bir erdem olduğunu halka benimsetmeye çalışmıştır (Hançerlioğlu, 2002, s.7). Bu örnekleri günümüze kadar çoğaltmak mümkündür.

Değerlere ilişkin birçok tanım bulunan ilgili yazında yaygın olarak kabul gören beş ayrı özelliğe vurgu yapılmaktadır. Değerler;

1- Bir inanç durumudur,

2- Ait olunmak istenilen veya kabul gören bir haldir,

3- Belirli durumları aşmaya yöneliktir.

4- Olayların ve insanların davranışının seçimine veya gelişimine rehberlik eder ve

5- Önceki değerlerin oluşturduğu bir sistemin, diğer değerlerde oluşturduğu öneme bağlı olarak düzenlenir (Schwartz, 1994, s:3).

Değerlerin ampirik yöntemlerle incelenmesi eğiliminin doğduğu, zamandan günümüze değin, pek çok araştırmacı, insan yaşamına ilişkin değerleri tanımlama ve sınıflandırma çabası içinde olmuştur. Örneğin Drawing ve Spranger (1921), Allport ve Vernon (1931), “politik değerler”, “sosyal değerler”, “ekonomik değerler”, “kuramsal değerler”, “dini değerler” ve “estetik değerler” olmak üzere altı ayrı tipte değer olduğunu öne sürmüşlerdir (Bilsky ve Schwartz, 1992: 2). Bu yüzyılın başında değerleri farklı isimler altında sınıflamaya çalışan araştırmacılara karşın günümüzde daha önce ayrı ayrı tanımlanan değerlerin tümünü içeren farklı ölçekler geliştirilmektedir. Bunlardan biriside Schwartz tarafından geliştirilen “Schwartz Değerler Ölçeği”dir. Bu ölçeğin, değerlerde gelecek kavramları kapsadığı ileri sürülmektedir (Bilsky & Schwartz, 1992). Günümüzde değerler üzerine çalışan, ölçek geliştiren araştırmacılar yaşam değerlerinin içinde yer alan, onlarla ilişkili fakat işin ve iş yerinin amaçlarına uygun olarak öne çıkan bireylere yada örgütlere özgü değerlerin olduğunu öne sürmekte ve bunları iş-örgüt değerleri olarak tanımlamaktadırlar (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000, s.60).

Değerlerin insan duygu, düşünce ve davranışlarıyla yakından ilişkisi bilinmektedir. Hatta pek çok sosyal bilimci değerlerin insan davranışlarını açıklamada temel bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000, s.16). Değerler bireyin yaşamındaki farklı etmenlere yüklediği önemdir. Değer, birey için

önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak da tanımlanabilir (Lamberton ve Minor,1995, s: 71).

Değerler, tanımlanmak isteniyorsa araştırma konusuna ilişkin kavramlar ile değer arasındaki benzerlik ve farklara da vurgu yapılması gerekmektedir.

2.5.1. DEĞERLER VE İNANÇLAR:

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 (Crutchfield, 1970, s.159 dan aktaran Akbaba, 2003, s.10). Örgüt psikolojisi açısından bakıldığında ise inançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olaydır (Eren, 2001, s.173).

İnançları tanımlarken, Rokeach'in, değerleri de bir tür inanç sayan yaklaşımından söz etmek gerekli olacaktır. Rokeach'e göre değerlerin en önemli fonksiyonu çeşitli durumlarda davranışa rehberlik eden standartlar sağlamasıdır. Değerler, kendimizi başka insanlara tanıtmada, başkalarının davranışını ve kendi davranışımızı yargılamada, kendimizi başkalarıyla karşılaştırmada, başkalarını ikna etmede temel oluşturur (Feather, 1975, s. 8).

Tarihî olarak değer kavramının anlaşılmasında iki temel yaklaşım olmuştur. Birincisi şu varsayıma dayanır: Değer, uyarıcı objenin içinde mevcuttur. Uyarıcı obje, içsel veya mutlak bir değere sahiptir; yani, o objenin kullanıcı olan insanla ilgili olmayan bir değere veya öneme sahiptir. İkinci yaklaşımın dayandığı varsayım da şudur: Uyarıcı objeler içsel bir değere sahip değildir. Bir objenin değeri sadece insanların onu algılama yollarının bir fonksiyonudur yani görelidir. Bu pozisyona göre, belli bir uyarıcı objesi, bir kimse için belli bir zamanda büyük bir değere sahip bulunabilir; bir başka zamanda ise, onu bir engel olarak algılamış olabilir. Bireyin bir objeye atfettiği değer, onun kişi için yani kendisi için olan değeridir (Ünal, 1981, s. 2).

Değerler farklı yollarla kavramlaştırılmıştır. Fallding, Rokeach, Williams gibi teorisyenler değerlerin iki türü üzerinde odaklanmıştır. İlki, bir kişi bir nesne ya da çıktıya bir değer yükler (ücrete değer yüklemek gibi). Vroom'un motivasyonun

beklentisi kuramında kullandığı “valans” teriminde olduğu gibi, bu nesnelere ya da çıktılar diğer nesnelere ya da çıktılarla olan araçsal ilişkileri sayesinde değer kazanır ve bu araçsal ilişkiler diğer nesnelere ya da çıktılarla devam eder. Değerlerin ikinci türü, bir nesnenin yerine bir kişiyi betimlemek için kullanılmıştır. Rokeach bu değerleri ereksel ve araçsal olmak üzere ikiye ayırmıştır. Değerlerin bu iki türü “bir kişinin sahip olduğu değerler” ve “bir nesneye özgü değer” olarak betimlenebilir. Bununla birlikte nesnelere ya da çıktılar, bir kişi onlara değer yüklemeyen kendi başına bir değere sahip değildir. Bu nedenle değerlerin her iki türü de bireyin kendindedir (Meglino ve Ravlin, 1998, s. 353).

Değerler, çoğu kişinin çocukluğunda öğrendiği kuralları içerir, mesela "yalan söyleme, aldatma, çalma, başkalarına zarar verme," gibi. Değerler, genel davranış standartları değil, toplumdaki belirli bir mesleğin, işin, kurumun veya grubun standartlarıdır. "değerler" sözcüğü, bu anlamda kullanıldığı zaman, mesleki değerler, örgütsel değerler, ekonomik değerler, estetik değerler İslami değerler gibi başka kelimeleri nitelemeye yarar.

Örgütsel değerler, örgütleri veya örgüt üyesi olan insanlara uygulanan davranış standartlarıdır (Bayles, 1988 den aktaran Helvacı, 2004, s.47).

Bir örgüte giren kişi, ortak kültürün oluşturduğu örgütsel değerlerin getirdiği yükümlülükleri üzerine alır, ancak bu kişinin tavırları belirli bir standarda uyduğunda gerçekleştirilecek değerli iş ve hizmetler için toplum ona güvenir. Etik yükümlülüklerini yerine getiremeyen profesyoneller, bu güveni suistimal ederler. Örneğin, doktorların, özel hayata saygı gösterme gibi bir ahlâki görevin çok ötesine giden, mesleki sırları koruma görevleri vardır. Gizliliği ihlal eden bir doktor, değerli bir hizmeti tehlikeye atmış olur, toplumun (ve hastanın) güvenini suistimal eder. Aynı zamanda, eğitim yöneticisinin tarafsızlığından veya dürüstlüğünden kuşku duyulduğu zaman öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonu düşer. (Fischhoff, 1993, s.188 den aktaran Resnik,2004, s. 31)

2.5.2. DEĞERLER VE YASALAR

Bütün davranış standartlarını "değerler" olarak adlandıramayız. Bu bakımdan, değerler ve hukuk, siyaset, din gibi diğer toplumsal normlar arasında bir aynım yapmak son derece önemlidir. Yasalara uymak için ahlâki ve etik sorumluluklarımız olmasına rağmen, bireysel yasadışı davranışlar, ahlâkdışı ve etiğe aykırı yasalar oldukça meşrudur. Yasaları, değerleri ve normları, güçlendirmek, öğretmek, ifade etmek ve insanlara aşlamak için farklı mekanizmalara başvururuz.(Hart, 1961den aktaran Resnik,2004, s. 33)

Yasalar, halkın, kurallar, ceza kanunları, mahkeme kararları, hükümet yönetmelikleri gibi olayların ifadesinde kullandığı bir kavramdır. Etik ve ahlâki değerleri, dini metinlerde, mesleki davranış kurallarında, felsefi yazılarda zaman zaman açıkça ortaya çıksa da, çok sayıda etik ve ahlâk standardı gizli kalır. Yasalar genellikle çok teknik ve karmaşık bir dilde ifade edilir ve çoğu kez bunları tercüme etmek için bu alanda özel bir öğrenim görmüş insanlara avukat ve hakimlere ihtiyaç duyarız. Etik ve ahlâki değerler ise o kadar teknik ve karmaşık bir dile ihtiyaç duymaz. Son olarak, şunu belirtmek istiyorum: Yasaları uygulamada devletin zorlayıcı gücüne başvururuz. Belirli yasaları ihlal eden insanlara idam, hapis ya da para cezası verilir. Etik veya ahlâki değerlere aykırı davranışlarda bulunan kişiler, davranışları aynı zamanda yasalara da aykırı olmadıkça böyle cezalarla karşılaşmazlar. Etik veya ahlâk standartlarını ihlal eden insanları, genellikle davranışlarını ayıplayarak ya da böyle bir tavrı onaylamadığımızı ifade ederek cezalandırırız(Resnik, 2004, s: 33).

2.5.3. DEĞERLER VE NORMLAR

Toplumsal normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir... Bazı normlar diğerlerinden daha fazla ciddiye alınır, çünkü bunlara karşı gelindiğinde uygulanacak yaptırımlar daha ağırdır. Değerler ve onun bir yansıması olarak normların genel özellikleri şunlardır (Mc Kenna, 1994, s.300den aktaran Aydın, 2002, s. 15).

1. Normlar, örgüt üyelerinin çoğu tarafından kabul edilir.

2. Normlar örgüt yaşamının önemli bir bölümünü kapsar.
3. Normlar örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerinden çok ortak davranışlar üzerinde odaklaşır.
4. Örgüt üyeleri normları farklı düzeylerde benimser.
5. Normlardan sapma gösteren bireylere karşı, örgüt üyelerinin hoşgörü derecesi farklıdır.
6. Normlar örgüt sürecinin işleyişini kolaylaştırır.
7. Normlar yavaş gelişir ve yavaş değişir.
- 8 Örgütteki bireylerin statüleri, normlara uyum derecesini etkiler.
9. Belli normlara uymak ya da uymamaya bağlı, olarak Kabul edilmiş bir ödül ve ceza sistemi vardır.

Değerler yalnız bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutar ve çatışmaların kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatar (Lamberton ve Minor, 1995: 11 den aktaran Aydın,2002, s.15-16).

2.6. AHLAK FELSEFESİ: DEĞERLER, NORMLAR, İNANÇLAR

Yaşadığımız toplum içindeki süreçten doğan değerler, normlar ve inançlar ahlak sistemimizi oluşturacaktır.

Toplumdaki her birey bir sağduyu ahlâkına maruz kalır. Ahlâk, ebeveynler, öğretmenler, meslektaşlar, dini liderler, profesyoneller, edebiyat, müzik, medya gibi birbirinden çok farklı kaynaklarla gelen çeşitli davranış standartlarını, ilkeleri, değerleri, yükümlülükleri ve görevleri kapsar (Pojman, 1995).

Schwartz ve Bilsky, çeşitli kuramcılarının üzerinde uzlaştıkları özelliklerden yola çıkarak değerleri şöyle betimlemişlerdir:

1. Değerler inançlardır. Ancak, tümüyle nesnel, duygulardan arındırılmış fikir niteliği taşımazlar; etkinlik kazandıklarında duygularla iç içe geçerler.

2. Değerler bireyin amaçlarıyla (eşitlik gibi) ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış biçimleriyle (hakkbilirlik, yardımseverlik gibi) ilişkilidirler.

3. Değerler, özgül eylem ve durumların üzerindedirler. Örneğin, itaatkârlık değeri, işte ya da okulda, aileyle, arkadaşlarla ya da tanımadığımız kişilerle olan ilişkilerimizin tümünde geçerlidir.

4. Değerler, davranışların, insanların ve olayların seçilmesini ya da değişimini yönlendiren standartlar olarak işlev görürler.

5. Değerler taşıdıkları öneme göre kendi aralarında sıralanırlar. Sıralanmış bir değerler kümesi, değer önceliklerini belirleyen bir sistem oluşturur (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000, s 60).

England ve Lee (1974), dört ülkede (Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Hindistan, Avustralya) yöneticilerin kişisel değerleri ile başarı düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. England'ın Kişisel Değerler Ölçeğini kullanan araştırmacılar, dört ülkede yöneticilerin değerleri ile başarı düzeyleri arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Daha başarılı yöneticilerin pragmatik, dinamik ve başarı yönelimli değerlere; daha az başarılı yöneticilerin ise statik ve pasif değerlere sahip olduğunu belirlemişlerdir (Sağnak, 2005, s.147).

Değerler yaklaşımlarından biri de bir çeşit çoğulculuğu benimsemektir. Çoğulculuğa göre, birbiriyle çatışabilen birkaç temel ahlâk değerler (veya başlıca ilke) vardır (Ross 1930, dan aktaran Sağnak, 2005, s. 148). Bu değerlerin her biri sağduyu ahlâkı tarafından ilk etapta doğrulanır. Bu değerlerin çoğu farklı ahlâk teorilerince desteklenir. Bu yüzden faydacılar, Kantçılar ve toplum sözleşmesi teorisyenlerinin tümü başkalarına zarar vermememiz, yalan söylemememiz gibi konularda hemfikirdirler. Bu ilkeler geniş desteğe sahip olduğu için, onları destekleyen belirli ahlâk teorilerine oranla daha az tartışılabilirler (Beauchamps ve Klaidman 1998, s. 8).

Az tartışmalı sahip olunan değerlerin uygulanması ile uğraşan filozofların çoğu, ahlâk teorilerinden çok evrensel değer ilkeleriyle çalışmayı tercih ederler, çünkü bireyler bütün (ve muhtemelen tartışmalı) bir kararı ya da toplumsal siyaseti desteklemek için bu ilkeleri kullanabilmektedirler (Fox ve De Marco: 1990, s. 11). Evrensel değerleri tercih etmenin başka bir sebebi, bunların anlaşılmasının, öğretilmesinin ve öğrenilmesinin kolay oluşudur. Uygulamaya olanak sağlar. Bu temel değerlerimizin bazıları şunlardır (Fox ve DeMarco 1990 dan aktaran Resnik, 2004, s. 41-42):

İyilik : Kendine ve başkalarına zarar verme.

Lütufkârlık: Kendine ve başkalarına yardım et.

Özerklik : Rasyonel bireylerin özgür, bilinçli seçimler yapmasına izin ver.

Adalet : İnsanlara adil davran; eşit olanlara eşit davran, eşit olmayanlara eşit davranma.

Yararlık : Bütün insanlar için yararlı olanın oranını zararlı olana oranla artır.

Sadakat : Sözlerini tut, anlaşmalara uy.

Dürüstlük : Yalan söyleme, hak yeme, aldatma veya yanlış yönlendirme.

Gizlilik : Kişisel sırlara ve gizliliğe saygı göster.

Ahlâk felsefecileri, bu değerleri, "zarar", "yarar", "adalet", "rasyonellik" ve "aldatma" gibi kavramlarla ifade ederek yorumlar ve geliştirirler. Amaçlarımız için, ahlâk ilkelerinin bir bölümünün çok çeşitli değer seçimlerine uygulanabileceğini kabul etmemiz gerekmektedir. Bu ilkeler, değişmez kurallar olarak değil de birer davranış kılavuzu olarak görülmelidirler. Bu ilkelerin birbirleriyle veya diğer standartlarla çatışması durumları dışında bu ilkelere uymamız gerekir. İki ilke çeliştiğinde birini diğerine tercih edebiliriz. Örneğin, birinin hazırladığı yemek hakkında ne düşündüğümüz sorulunca, bu kişiyi üzmemek için daha az dürüst davranmayı seçebiliriz. Çeşitli ilkeler ve değerler arasında çatışmalar oluşabildiği için, nasıl davranacağımız konusunda sık sık ahlâk yargımıza başvurmak zorunda kalırız. Ancak

ahlâki değerlerimize başvurabilmek için, bir durumun belirli özelliklerini anlamamız gerekir. Yani, değerlerin belirli bir duruma bağlı olması son derece anlamlıdır: Davranışlarımızı bazı genel etik ilkeler yönetse bile, kararlarımızı ve davranışlarımızı belirli durumlarda ortaya çıkan değerler ve gerçeklere dayandırmalıyız (Poople, 1997, s. 64-65).

Bu değerler ve gerçeklerle yaşamımızın her anında seçimler yaparız. Bu seçimlerden bazıları önemsizdir, diğerleri önemlidir. Bazı seçimler, kişisel tercihler, zevkler sonucu ya da sırf kapris nedeniyle yapılır. Diğer seçimler ise davranış değerlerine dayanır. Davranış değerlerine, yaşamda karşılaştığımız seçimlerin çoğuna kılavuzluk ederek davranışlarımızı şekillendirebilirler. Örneğin bir kişinin, golfta yapılan sayı hakkında yalan söylemek ya da doğruyu söylemek arasında seçim yapması gerektiğinde, dürüstlük ilkesi o kişiyi doğruyu söylemekle yükümlü kılar. Davranış değerlerine uymak her zaman kolay olmayabilir, çünkü bu değerler birbirleriyle ve kişisel çıkarlarımızla çoğu zaman çatışırlar. Örneğin, bir yarışta yapılan sayı hakkında yalan söyleyerek çok para kazanabilecek bir insan doğruyu söyleme yükümlülüğü ve para sevdası arasında bocalayabilir. İnsanlar, kişisel kazançlar için kabul edilmiş ahlâki veya etik değerleri sık sık ihlal ederler, fakat genellikle biz bu tavırları ahlâksızlık veya bencillik olarak görür, onaylamayız (Kuçuradi, 1988, s. 83).

Davranış değerleri birbiriyle çatışma içine girdiğinde farklı bir durum ortaya çıkar. İnsanlar, genellikle etik (veya ahlâk) ve kişisel çıkarları arasında değil de, farklı örgütsel veya kurumsal yükümlülükler arasında bir seçim yapmak zorunda kalırlar. Bu gibi durumlarda doğru soru "doğru olanı mı yapmalıyım?" değil "yapılacak en doğru şey nedir?" sorusudur. Bu sorunlu seçimler etik (veya ahlâki) çıkmazlar olarak bilinmektedir. Etik çıkmaz terimi, bir kişinin, her biri bir davranış standardı tarafından desteklenen en azından iki farklı tutum arasında seçim yapmak zorunda kaldığı durumlar için kullanılır (Fox ve DeMarco 1990 dan aktaran Resnik, 2004, s.39-42)

Yukarıda belirtilen davranış değerlerini, aracı ve sonul değerler olmak üzere ikiye ayrılmış bir şekilde de sınıflandırmışlardır. Tablo'1 de sınıflanan değerler örneklenmiştir (Lamberton ve Minor, 1995:s.75 den aktaran Aydın, 2002, s.14)

Bu değerler bireyin kişisel davranışlarını yönlendirdiği gibi mesleki yaklaşımlarını da önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin yöneticinin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altındadır. Ekonomik, değerlere güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgulayacaktır. Toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok, işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkaracaktır. Elbette değerler, yöneticinin kararlarını etkileyen tek etmen değildir. Ancak değerlerin, yöneticilerin karar ve eylemlerini yönlendiren temel etmenlerden biri olduğu kuşkusuzdur (Stoner ve Wankel,1986, s.71 den aktaran Aydın,2002, s.15).

Tablo 1: Aracı değerler ve amaç değerler

ARACI DEĞERLER			AMAÇ DEĞERLER		
Hırs	Düzen	Sevecenlik	Rahat bir yaşam	Mutluluk	Kurtuluş
Sorumluluk	Bağışlayıcılık	Uyum ve itaat	Güzel bir dünya	içsel uyum	Kendine saygı
Açık fikirlilik	Yardımsızlık	Nezaket	Eşitlik	Ulusal güvenlik	Bilgelik(Yaşamı anlama)
Yeterlik	Hayalcilik	Özdenetim	Başarı	Aile güvenliği	Bağımsızlık
Neşe	Dürüstlük		Özgürlük	Yaşama zevki	
Cesaret	Mantıklılık				

Bireysel, örgütsel ve toplumsal davranışları belirlemede değerler güçlü cazibe odaklarıdır. Bilim adamları yıllardır, değerleri ince kriterlerle sınıflandırabilecek bir ölçek geliştirme girişimlerinde bulunmuşlardır. Değerleri belirgin üç boyutta ele alalım:

Ekonomik ve kontrol değerler; etik değerler: ve duygusal gelişim değerleri. Bu değer boyutlarının yönetim açısından işlevleri aşağıda verildiği gibidir.

Kontrol değerler, örgüt alt sistemlerini bir araya getirmede ve bunların devamlılığını sağlamada önemlidir. Etkililik, disiplin ve performans standartlarına dair değerleri içerirler. Bu değerler planlama, kalite sigortası ve muhasebe gibi bazı etkinliklere rehberlik ederler.

Bireylerin örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği örgütte paylaşılan etik değerler rehberliğinde ayarlanmaktadır. Etik değerler, bireylerin devlet içinde, iş de

ve karşılıklı ilişkilerde kendilerini nasıl kontrol edeceğine dair sahip oldukları inançlardan meydana gelirler. İçtenlik, sadakat, memnuniyet, saygı gibi sosyal değerlerden oluşurlar. Kişinin sahip olduğu etik değerler kendilerini kontrol etme durumunda nasıl davranacaklarına ve gelişimsel değerlere etki edecekler.

Gelişimsel ve duygusal değerler, aksiyon için yeni fırsatlar yaratmak için temel öneme sahiptirler. Bunlar güven, yaratıcılık, özgürlük ve işyeri memnuniyeti ile ilişkili değerlerdir. Yaratıcılık/ idealizm, yaşam/ kişisel aktivasyon, inatçılık/ yönetimsiz, adaptasyon/ esneklik gibi değerlerle örneklendirilebilir.

2.7. DEĞERİN FARKLI KAVRAMSALLAŞTIRMALARI

Değerin kavramının bireysel veya toplumsal, öznel veya nesnel tanımları farklı yapılar içinde ele alındığında çok farklı amaçlara varmak için farklı ahlak ve değer yargıları ön plana çıkar. Bu tanımlar değer yönetimi açısından birbiriyle çelişen veya kapsayıcı değil alternatif tanımlardır.

Wren (1993, s. 80), var olan altı etik değer ve ahlak kavramsallaştırmasını, belirler:

a-Erekbilimsel ahlak kavramsallaştırması: Ahlakın birinci amacını, insanoğlunun mutluluğu, güzellik ya da Allah'ın görkemi gibi nesnel, geniş ölçekli bir iyi ya da değer bulmak olarak görür.

b-Yargısal ahlak kavramsallaştırması: Ahlakı, sistemli yasalar, zorunluluklar ve haklarla ödevler arasındaki evrensel olarak iki taraflı bağlantılar açısından ele alır.

c-Kendini gerçekleştirme kavramsallaştırması: Ahlakın, insan yaşamını ve toplumsal ilişkileri ister sabit (erdemli eğilimleri vurgulayan durağan uyarılama) olsunlar ister değişken (gelişmeyi vurgulayan devingen uyarılama), benlik ve benlik özellikleri açısından değerlendirir.

d-Süreççi ahlak kavramsallaştırması: Ahlaki seçimlerde ya iyice düşünmenin (akılcılık uyarılması) ya da seçim yapmanın (gönüllülük uyarılması) süreçlerini ve yapısal yönlerini vurgular.

e-Sezgisel ahlak kavramsallaştırması: Kendinden menkul önermelerin ya da ilkel duyu özelliklerini hem, en anlaşıldığı gibi, ahlaki değerleri ve ilkeleri de doğrudan algılanabilir olarak düşünür.

f-Romantik değer kavramsallaştırması: Toplumsal kurumların çoğuna, hatta tümüne, köleleştirici, saçma ve sonuç olarak ahlaka aykırı olduğu için isyan eder ve ahlakı, özgürleşerek eğitilmiş 'bir saflık durumuna gelme olarak görür.

Çoğu öğretmen ve yönetici kendisini bunlardan en az biriyle özdeşleştirecektir, ama açık konuşarak birden fazlasına katıldığını söylemesi daha da olasıdır (Wren 1993, s .81). Bunları iki ana gruba indirger ve deontik ve etik ahlak değerleri diye adlandırır. Deontik ahlak daha dışsal, toplumsal bir işlev görürken, etik ahlak daha içseldir ve kişisel alanı yansıtır. Wren'e göre, deontik grubun merkezi özellikleri, doğru eylem kavramına (adalet, yargılar, haklılık ölçütleri, ödevler, haklar, iddialar vb. görece\genel, kişisel olmayan özelliklere) yöneliktir ve bu nedenle deontik gruba, yargısal, süreççi ve sezgisel kavramsallaştırmalar girer.

Bu yaklaşımla özdeşleşen eğitim yöneticisi, büyük olasılıkla, astlarına öğrencilerini vatandaşlık görevlerinin bilincinde, olan iyi vatandaşlar olarak yetişmelerini vurgulayacaktır. Etik gruba (erekbilimsel, kendini gerçekleştirmeci ve romantik kavramsallaştırmalar) bu adın verilmesinin nedeni, merkezi özelliklerinin (mutluluk, kendini gerçekleştirme; kişisel mükemmellik, özgünlük, özerklik ve insan gelişmesinin diğer biçimleri gibi) çeşitli kişisel iyi kavramlarına uyarlanmış olmasıdır. Bu kavramlar, insanın benliğinin yanı sıra içinde bulunduğu kültürün yapısının ya da karakterinin de belirleyici özellikleridir; ancak yönettiği eğitimcilerin kişisel mutluluklarını ön plana koyan bir eğitim yöneticisi tarafından yeğlenecektir.

Derinlemesine düşünüldüğünde, etik ahlak ile deontik ahlak arasındaki ayrım, bazı amaçlar için yararlı olsa da mutlak bir ayrım olarak tutulamayacak kadar ikicidir. Çünkü iç ve dış ahlak arasındaki birbirine bağımlılığı dikkate almaz. Ahlakın kişisel ve genel, iç ve dış, etik ve deontik yönleri geçici olarak, tartışma amacıyla birbirinden ayrılabilir de, birbirinden bağımsız olarak var olamaz, aksine birbiri üzerine yapılırlar. Özerk ya da kendini gerçekleştirmiş bir insanın, kendini kamu hizmetine kişisel olarak adanması için bunu anlamlı bulması gerekir. Bunlar, paranın iki yüzü gibi, etiğin

birbirine bağımlı iki yönüdür. İki yüzü birbirine bağlamak için, iki farklı yönde hareket edilebilir. Bu yönlerden biri, uygulama alanı (Wren'i buna "dış ahlak" adını verecektir.) ve diğeri de eylemi yönlendiren sorumlu benlik kavramı yani "iç ahlak" tır.

Günümüzde pek çok düşünür, farklar arasında, bir çatışma yaratmak yerine, farkların konuşulması için uygun bir zemin sağlayan üçlü felsefe kuramları sunmayı yeğliyor. Beck (1994, s.19), önemsemeyi değer merkezindeki kavram olarak adlandırıyor, ancak hem deontolojik hem de sonuççu savların bunu haklı gösterdiğini söylüyor. Strike ve Temasky (Haynes, 2002, s. 27-29), Aristocu bakış açısı, liberal demokratik gelenek ve feminist bakış açısı arasında bir ayırım yapıyor. Benzer biçimde Robert Nozick de (Haynes, 2002, s. 27-29), değer soru ve sorunlarını ele almada üç temel tutuma işaret ediyor. Wren'in iç ahlak ya da etik tavrına yakın olan benmerkezci tutum, kısmen deontik veya dış ahlak değerlerine karşılık gelen ve Nozick'in bir kavrama azami ölçüde yaklaşmamızı sağladığı için yeğlediği mutlakçı tutum ve son olarak da ilk iki tutumu birleştiren ilişkisel tutum. Ahlaki davranış, düşünüp taşınarak alternatif değerler arasından birine karar vermek şeklinde tanımlandığında, onu edimin kendisine değil, kişinin niyeti şekillendirir.

Bir öğretmen, yöneticisine kibar davranabilir ve bunun nedeni, öğretmene saygı duyması değil, ondan gelebilecek bir iyiliği ya da ayrıcalığı istemesi olabilir. Böylece aynı davranış, nasıl bakıldığına bağlı olarak, etiğe uygun da olabilir aykırı da. Davranış, ahlaki ilişkisi bakımından genellikle birkaç anlamlıdır. Kimileri özel bir niyet asla gözlemlenemeyeceği için ahlakın, bu alan ister toplumsal amaç ister toplum içindeki eylemler olsun, daha genel bir alanda bulunması gerektiğini öne sürer. Ahlaki edimlerin ilke olarak haklı gösterilebilir olması gereği bundandır; çünkü bunlar, toplumsal birer değer olarak sürekli tartışmaya açıktır. (Haynes, 2002, s. 29).

2.7. DEĞER VE ÖLÇÜT SORUNU

Her bilim, doğru olduğuna inanılan bir takım evrensel yargılardan oluşur; değer bilim de eğer bir bilim olarak anlaşılacaksa, yalnızca bir insan için değil bütün insanlar için ya da bir topluluğun insanları için doğru sayılabilecek değer yargıları olduğu savını ileri sürmek ve bunu temellendirmek zorundadır.

Değer yargıları bilimsel önermeler gibi nesnel bir ölçüte vurulamaz. Bunu dile getiren deneyci yaklaşımın değişik biçimleri olmasına karşın (üstelik bu gelenekten olmayanlar bile, onların varsayımını temel alarak toplumbilimsel bir değer kuramı oluşturmak çabasına girip nesnellik anlayışını dışlama eğilimine girdiler (MacIntyre, 1981; Cengiz, 1998, s:27). Değer yargılarının bilgi içeriği taşımadığı ve anlamlarının öznel bir biçimde belirlenebileceğini dile getirdiler. Ancak, etik yargılarla bilimsel yargılar arasında bir koşutluk olduğu öne sürülebilir. Şöyle ki, önermelerin doğruluk değerlerini kullandıkları bağlamdan bağımsız düşünemezsek bile, eğer bir gerçeklik varsa ve bizim davranışlarımız bu gerçekliği tanımlıyorsa, bu durumda davranışlarımızın doğru olma koşulu ancak ve ancak tanımladığımız gerçekliğin gerçekten onların tanımladıkları gibi olmasına bağlıdır. Yani, gerçekçilik belirli bir alandaki önermelerin gerçek niteliklerle, olgularla ilgili olduğuna ve bu alanla ilgili birtakım doğru önermeler olduğuna olan inançtır.

Diğer bir yaklaşım da; değer yargılarının kimi zaman duygu belirten önermeler olduğunu ama temel işlevinin buyruk ve öneri kiplerinde, bireylere ne yapmaları gerektiği konusunda karar verdirici evrensel kuralları taşımak olduğunu savunuyor (Hare, 1952; Cengiz, 1998, s:27).

Her iki yaklaşım da değer yargılarının betimleyici kipte önermelerden oluşmadığını; bir bilgi içeriği taşımadıklarını; sonuçta nesneliği olan ya da nesnel bir gerçekliğe denk gelen önermeler olarak adlandırılmayacağını savunmaktalar. Her iki düşünür de değer terimlerinin anlamlarının toplumsal yaşamda kullanımlarıyla ilgili olduğunu; bu terimlerin anlamlarının ancak toplumda iş gören değer kavramlarının gözlemlenmesiyle anlaşılabilceğini; törel değerler karşısında sessiz kalınması gerektiğini, çünkü değer çatışmasının ussal bir biçimde açıklanamayacağını belirtmişlerdir(MacIntyre, 1981; Cengiz, 1998, s:27).

Daha önceki kavramsallaştırmalar çerçevesinden ele alınan yargıların bilgi içeriğine sahip olup olmadıkları sorununun yanı sıra, değer kavramlarının anlamlarının nasıl bir değer ölçütüne bağlanması gerektiği sorunu da nesnel bir anlayışın temel konusudur. Çünkü bir değer olarak 'iyi nedir?' sorusunun yanıtı ancak bir değer ölçütüne bağlı olarak verilebilir. Geleneksel ayrıma dayanarak ödevci ile erekselci yaklaşımlar açısından bir değer ölçütü vermek gerekirse; ödevcilik, 'iyi' kavramını iyiyi istemekle tanımlar; iyiyi

istemeyi ya da iyi hissi de hiçbir niteleme ya da sınırlama olmaksızın iyinin kendisi biçiminde tanımlar. Bu anlamda, sınırlama olmaksızın yalnızca iyi hisle yapılan eylem de değer olarak da doğru bir eylemdir. Öte yandan, erekselci yaklaşım, 'iyi' kavramını eylemin sonucuna bağlar; 'iyi' olan sonucu iyi olandır, yani yararlı olandır. Yararcılık olarak da adlandırılan erekselci yaklaşım en eski biçimini hazcı yaklaşımda bulmakta, iyi kavramını *haz* ile *erek* kavramlarıyla açıklamaktadır. Buna göre, sonuçları bakımından yararlı olan bir eylem değer anlamında da iyi bir eylemdir; ereği bakımından yararlı sonuçlara ulaştıran ahlaksal ilkeler de doğru ilkeler olarak ortaya çıkar (Cengiz, 1998, s:28-29)

Ahlaksal ilkelerle, toplumsal eylemleri güdülenen insan, doğa durumunda, sanatın, edebiyatın, toplumun, en kötüsü insanın sürekli bir korku, ölüm tehdidi altında olduğu, insanın tek başına, kötülüklerle dolu, hayvan gibi bir ömür sürdüğü durumda, içgüdüsel bir biçimde yalnızca kendi çıkarını gözetir. Bu doğa durumunda, insan bütünüyle bencil, yalnızca kendi çıkarı peşinde koşan bir varlıktır. Hobbes'a göre, başkaların iyiliğini göz ardı ederek yalnızca kendi iyiliği peşinde koşan insan, oluşturduğu toplum içerisinde kendi çıkarını gözettikçe doğa durumundaki gibi olacaktır(Hobbes, 1968; Çırakman, 2001, s: 180).

Bu kurama karşı, insanın doğal yaşam biçiminin topluluk içerisinde yaşamak olduğu; insanın kendi iyiliğini başkalarının yardımı olamadan sağlayamayacağı ileri sürülebilir. Çünkü insan kendi iyiliğine ulaşmakta başkalarının yardımına gereksinim duymaktadır; bireyin iyiliği kendinin yönlendirdiği bir biriciklik içerisinde düşünülemez. Bir bireyin istekleri kendine ait olabilir ve bu istekler kendi doğasından kaynaklandığı için kendisinin yönlendirdiği istekler olarak görülebilir. Ancak insanın kimi istekleri, örneğin beğeni ya da acıma, doğal olarak başkalarına yöneliktir; bu tür istekler yönelinen kişinin kendi isteklerinden farklı istekler de değildir, yani insanlar ortak isteklere sahip olabilir; birbirlerine karşı aynı istekleri paylaşabilirler (Cengiz, 1998, s:37).

J. Rawls, bir yararcı kuramın değer kuramları karar süreçleri ya da doğruluk ölçütü olarak ayıramayacağı düşüncesiyle, bir adalet kuramının insanların toplumsal kurumları haklandırırken ve değerlendirirken hem doğruluk ölçütü olarak hem de bir karar süreci olarak iş görebileceğini ileri sürmektedir. Ancak, bu sav, yararcılığı insanların mutluluğu en üst derecede tutmak istediği, yarar gözetken bir kararın her zaman iyilikçi bireylerce verildiği düşüncesine dayanmaktadır. Sidgwick'in de dediği gibi, yararcılık, bir karar verme süreci olmadan da bir doğruluk ölçütü olarak anlaşılabilir; çünkü mutlak bir evrensel mutluluk ölçütü

evrensel iyilikçiliğin tek doğru davranış ölçütü olmamalıdır. Doğruluk ölçütü sunan bir törel eylemin sonucunun, eylemin sonucunda bizim amaçladığımız sonuç olma zorunluluğu yoktur(Sidgwick, 1966; Cengiz, 1998, s:39).

2.8. YÖNETİM

Yönetim, kurumların sahip olduğu insan kaynaklarını ve maddi kaynakları kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için organize etmek olarak tanımlanmaktadır.

Yönetimin temel görevi kurum çalışanlarını ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve etkinliklerini planlamaktır. İyi bir yönetim, ortalama yeteneğe sahip bireyler bulunduğu örgütlerde ortalamanın üzerinde performans sağlama etkinliğidir. İyi bir yönetici ise, insan kaynaklarından gönüllülük ile en etkili biçimde yararlan an kişidir(Deniz, 2004, s. 14-15).

Yönetim teorisinin pratikte ilk uygulaması işletmelerde değil, kar amacı gütmeyen kuruluşlarla devlet dairelerinde olmuştur. "Yönetici" terimi ise şimdiki anlamıyla ilk kez, 'şehir yöneticisi' için kullanılmıştır (Drucker, 1993, s:13). Fişek'in anlatımı içerisinde, "*kendilerine göre ayırdedici özellikleri bulunan öğelerin etkileşerek yarattıkları karmaşık bir bütündür*" şeklinde, ya da "*ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapan kişi kümelerinin eylemleri olarak*" (Mihçioğlu, 1980, s:1). tanımlanan yönetim, gerek işleyiş gerekse yapı olarak farklı şekillerde tanımlanmakta ve farklı bağlamlarda tartışılmaktadır. Yönetimin işlevsel ve örgütsel olarak tanımlamaları 1982 Anayasasında şu şekilde görülmektedir (Gözübüyük, 1993, s:1).

- *Anayasanın 125. maddesinde yer alan "idarenin her türlü eylem ve işlemine karşı yargı yolu açıktır" kuralıyla, yönetimin örgütsel yönüne dikkat çekilmiş,*
- *Anayasanın 126. Maddesinde yer alan "illerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır" kuralıyla, yönetimin işlevsel yönüne dikkat çekilmiş,*
- *Anayasanın 123. maddesinde yer alan "idare kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir" kuralıyla da: yönetimin hem örgütsel yönü hem de işlevsel yönüne dikkat çekilmektedir.*

Genelde yöneticilerin özelde de eğitim yöneticilerinin kurama ihtiyaçları vardır. Çünkü kuram, bilim insanların en üst düzeyde gerçekleştirdikleri sistemli bilgi topluluğu, sosyal gerçeğin test edilebilir açıklama ya da kestirimleridir. Kuram uygulamacıya sosyal gerçeği anlama, olay ve olguları ilişkilendirme ve tahminde yol gösteren pratikte sınanmış ya da sınanabilir düşünce sistemleridir. Eğitim yöneticilerinin de eğitim örgüt ve yönetimlerine farklı perspektiften bakabilmeleri, bugüne dek farkına varılmayan yeni gerçekleri görebilmeleri, örgütsel ortam ve yönetim gerçeğini çok boyutlu olarak algılayabilmeleri, örgüt ve yönetim sorunlarına farklı çözümler getirebilmeleri, farklı kuramların penceresinden bakmayı gerektirmektedir. Pek tabii ki örgüt ve yönetime, örgüt ortamında insan davranışına, bireysel birikim ve tecrübeden bakmak bu anlayış ve farklılığı sağlayabilecek etkenlerdendir (Balci, 2003).

Yönetimin başarıya ulaşması, iyi yöneticilerle mümkündür. Artık işletmeler ve her türlü resmi ve özel kuruluşun yönetiminde egemen olmaya başlamış olan çağdaş eğilimler arasında özellikle şu ikisi büyük önem taşımaktadır.

Örgütler ve kuruluşlar çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika alanı niteliği kazanmıştır. Örgütler ve kuruluşların yönetiminde sermayeden çok, insan ögesi ve dolayısıyla insan ilişkileri daha çok öne geçmiştir.

Yönetim sürecinin 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 gerektirir.

h) Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir.

i) Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları 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).

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, s.8). Yönetim sanatı faaliyetlerin başkaları aracılığı ile yaptırılması eylemidir. Yönetim bilimi ise bir örgütün bünyesindeki çeşitli fonksiyonlara ilişkin operasyon, sistem ve kontrollerin planlamasıdır.

2.9. YÖNETİMDE DEĞERLER

Kamu yöneticileri yönetim ile politikanın, insan ile işin birbirinden ayrılabilmesi fikrini benimsemedi. Sosyal bilimciler de, insanların yönetiminde insan değerlerinin ikinci plana itilmesini kabul etmedi (Bursalıoğlu, 2003, s. 28).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla olur (Bursalıoğlu, 1991, s. 5). Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanmak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop vd., 1993, s. 7).

Son yıllarda, demokratik değerler ile beraber yönetiminin 'etik' yönü de gündeme daha sık gelmektedir. Yönetim, artık sadece teknik ve siyasal bir olgu değil, aynı zamanda 'etik' bir olgu olarak da değerlendirilmeye başlanmıştır. Kamu yönetiminde, 'kamu yararının gözetilmesi' ilkesi gibi...

Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, gerek yükselen değerler gerekse yönetilenlerin beklentileri geçmişe göre köklü farklılaşmalar göstermiştir.

Değerlerin trendinin yükseldiği günümüz yönetim sistemlerinde, beklentilerin insanca yaşama, insana insan olduğu için değer verme olduğu /olması gerektiği bu çağda, yurttaşlar çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek istemektedir. Bu hızlı değişimin sonucunda da mesleki ve toplumsal değişmeler, yönetim sürecinde yöneticileri ve yönetilenleri etik sorunlarla daha fazla karşı karşıya getirmektedir. “Örgütleri kuran ve çalıştıranlar insandır, bir başka deyişle örgütlerin biçimsel yapıları insanlar tarafından belirlendiği gibi örgütün işleyişindeki biçimsel ve doğal süreçler de insanın ürünüdür”(Emre, 1993, s. 4). Anlatımından yola çıkıldığında, “iyi yönetim, öncelikle yönetimin insan ögesinin 'iyi' olması ve yasal düzenlemelerin ötesinde siyasal ve yönetsel ahlak anlayışının yerleşmesi ölçüsünde gerçekleşebilir” (Emre, 1996, s.72).

Değişen zaman ve koşullara bağlı olarak, eskiden yasaklanmış davranışlar, zaman içinde teşvik edilen davranışlara dönüşebilmektedir. Aynı eylemin, farklı ahlak anlayışları açısından farklı yorumlandığı da bilinmektedir (Kuçuradi, 1988, s.22). Ancak özellikle meslek etiğine ilişkin ilkelerin evrensel olma arayışı vardır ve kolay kolay değişmemektedir.

Mesleki etik (profesional ethics): Belirli bir meslek grubunun, mesleğe ilişkin olarak oluşturup, koruduğu; meslek üyelerine emreden, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan kişisel eğilimlerini sınırlayan; yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür.

Örgütsel Etik: Yasal bir çerçevede işgörenler de aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sağlarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir.

Yönetsel Etik: Yönetim sürecinde ve yönetim faaliyetlerinde ‘insan’ unsuru'nun öneminin her geçen gün artması ve bu konuda yapılan çalışmaların sayı ve niteliğinin arttırdığı gözlenmektedir. Toplumdaki en basit örgütün bile toplumun genel değerler dizgesinden etkilenen bir özel değerler dizgesine sahip olduğu söylendiğine göre, (Emre, 2003, s:459) yönetimin de kendine özgü değerler dizgesinin var olmaması

düşünülemez. Yönetmel değerler dizgesi olarak da açıklayabileceğimiz yönetmel etiğın tanımlı şu şekilde yapılabilir (Aydın, 2002, s. 41);

"Yönetmel etik, yönetmel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerekçelere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir."

Yönetmel etiğe ilişkin sorunlar, kişisel uygulamalarda, mesleki eylemlerde ve günlük yönetim işlerinde olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Kişisel uygulamalara, kaynakların yanlış kullanımı ve cinsel ayırım; mesleki eylemlere adam kayırma; günlük yönetim işlerine de yönetim gücünün adil bir şekilde kullanılmaması örnek olarak gösterilebilir (Aydın, 2002, s. 42).

2.9.1. KURALLARLA (BÜROKRATİK) YÖNETİM VE DEĞERLERİ

Bireyler özelde kendi ihtiyaçlarını karşılamak, genelde ise örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için, örgüt üyesi statüsü kazanırlar. Yani, insanlar, ancak "karşılıklı yarar" sağlayacaklarını düşündükleri zaman başkalarına yararlı olacak şeyleri yapmak için enerjilerini tüketmeyi sürdürürler. İnsan ilişkilerinde yararın tek yönlü paylaşımı için her zaman bir sınır vardır. Kısaca örgüt başarısı için yönetici, hem örgüt üyelerinin hem de örgütün gereksinimlerini karşılayacak bir strateji oluşturmalıdır. Bu kolay bir iş değildir, çünkü örgütlerin genelde gereksinimleri üretim ve verimlilik olduğu halde, üyelerin gereksinimleri güdülenmektir (Gordon, 2003, s. 41).

Bürokratik yönetim kuramında; kurallarla yönetimde insanın sadece maddi kazanç için çalıştığı düşünülürdü. Yönetimde söz konusu olan " maddeci insan" terimidir.

Maslow'un gereksinim hiyerarşisini, kurallarla yönetim kuramı ile sentezleyecek olursak; işleri kesin çizgilerle sınırlanmış ve rutinleşmiş, karar verme ve ilk adım atma özgürlükleri kısıtlanmış örgüt veya kurumlarda, alt kademe çalışanları gereksinimlerini giderme fırsatını hiçbir zaman sağlamazlar.

Yöneticiler güç kullandıkça çalışanlar içlerinde sürekli bir güvensizlik hissedebilir. Ve eleştiriden korkabilirler. İnsanlar güvenlik gereksinimlerini karşılamadan örgüt için daha fazla performans göstermezler (Gordon, 2003, s. 23-24).

Farklı kişiler aynı zamanda ve aynı durumda farklı gereksinim düzeylerinde uğraş verebilirler. Personel toplantısında, çalışanlardan biri yorgun olabilir; bir başkası örgütün ya da grubun bir şeyi başarmasını isteyebilir; bu arada diğerleri de aralarında şakalaşıp konuşabilirler. Farklı gereksinimler homojenleştirilmeye çalışmak motivasyon kaybı, örgütte enerji kaybı oluşacaktır.

Örgüt içinde gereksinimlerini karşılayamayan bireyler, örgüte yabancılaşır. Sadece işlerini kaybetmemeye yetecek kadar enerji harcarlar (Gordon, 2003, s. 23-24).

Rasyonel modele göre, herhangi bir örgütte yönetim karar, planlama, koordinasyon gibi rasyonel görevlerden meydana gelir. Weber'de, insanlığın daha çok beklenen davranışın rasyonellik olduğunu ve düzenli çabalarda rasyonellik sağlayacak en iyi aracın da bürokrasi kabul edildiğini ileri sürmüştür. Teklif ettiği ideal tip bürokrasi beş öğeden meydana gelir: Hiyerarşik bir yapı, görevsel uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar, davranış kuralları. İdeal tipin rasyonellik üzerindeki ısrarı, rasyonel olmayan süreçleri dışarıda bırakmaktadır (Bursalıoğlu, 2003, s. 20-21). Kurallar üzerinde fazla durması, dikkati çatışma gerçeğinden uzaklaştırması rasyonelliğin rasyonel olmayan süreçleri karanlıkta bırakmasına örnektir. Verim amacının ön planda tutulması, bürokrasinin biricik amacının verim olduğu izlenimini bırakmaktadır. Bürokrasileşmeden kaçınılamayacağı görüşü de, modern dünyanın bürokrasileşmeye engel koşullarını gözden kaçırmaktadır. Mesleki ilkeler genellikle hiyerarşik yönetim ilkeleri ile çatışır. Ve Weber'in sandığı gibi birbirini tamamlayıcı değil, denetleyici mekanizmalardır (Bursalıoğlu, 2003, s. 21).

2.9.2. YÖNETİM DEONTOLOJİSİ

Yönetimde değer çerçevesini oluşturabilmek için üç soru sorulması gerekmektedir; "ne?", "neden?", "nasıl?"... Birinci soru yönetim etiğinin alanını belirler. Bürokrat - siyasi, amir - memur, yönetici - yönetilen, yönetici - yönetici ilişkileri ve en önemlisi yöneticinin kendi kendisiyle iletişimi yönetim etiğinin alanlarını oluşturmaktadır.

"Neden?" sorusunun cevabı ise söz konusu tavır veya davranışın, mutlak iyi olup olmadığı tartışmalarına evrensel bir yanıt bulma çabasıdır. "Nasıl?" a gelindiğinde ise yazılı olan ya da olmayan belli kuralların uygulanması sürecine geçmiş olunmaktadır. Yani etik tartışmaların sonucu olan, yönetim sürecinde uyulması gereken ilke ve yükümlülüklerin belirlenmesi sürecidir diğer bir anlatımla 'yönetim deontolojisi'.

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. Yönetim sürecinde karşılaşılan etik sorunlar ya da yönetimden beklenen etik değerler genel olarak (Aydın, 2002, s. 47-69);

Yönetimin uyması öngörülen etik değerler: adalet, eşitlik, dürüstlük - doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, örgütsel bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, saygı, hoşgörü, laiklik, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, kanunsuz emirlere karşı direnme şeklinde sıralanabilir.

Yönetimin uymaması öngörülen etik ilkeler: ayrımcılık, kayırma, rüşvet, ihmal, yıldırma, sömürü, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, şiddet, eylemlerine politika karıştırma, bedensel / cinsel taciz, yetkinin kötüye kullanımı, dogmatik davranış ve yobazlıktır.

Araştırmalar, yöneticilerin değerleri üzerinde iki temel etkinin olduğunu göstermektedir. Değişikliğin birinci temel kaynağı kültürdür. Hofstede, farklı ülke yöneticilerinin değerlerinin değişiklik gösterdiğini kanıtlamıştır. Yöneticilerin değerlerindeki değişikliğin ikinci önemli kaynağı değer yönelimleridir (Whitely ve England, 1980, s. 78 den aktaran Sağnak, 2005, s. 150). England ve Lee, yöneticilerin değer yönelimlerine ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır.

Kişisel değer sistemleri, yöneticilerin;

1. Durumları algılamasını ve problemlere bakış açısını,
2. Kararlarını ve problemleri çözümünü,

3. Başka bireylere ve gruplara bakışını ve dolayısıyla kişiler arası ilişkilerini,
4. Hem örgütsel hem de bireysel başarısını,
5. Örgütsel baskıları ve amaçları kabul etme ya da direnme derecesini etkiler.
6. Etik davranışların ne olup olmadığı konusunda sınırlar getirir.

7. Bazı kişisel değer sistemleri yönetsel performansa katkı sağlar, bazılarının performansla ilgisi bulunmamakla birlikte, diğer bazı kişisel değer sistemleri ise yöneticilerin başarı gayretlerini engeller (England and Lee, 1974, s. 411 den aktaran Sağnak, 2005, s. 151).

Connor ve Becker, değer yönelimlerine ilişkin daha ileri düzeyde önerilerde bulunmuşlardır. Onlara göre, değer yönelimleri;

1. Hiyerarşik pozisyon ve teknoloji gibi örgütsel bağlamdaki değişkenleri değiştirir.
2. Örgüt üyeleri arasındaki iletişimin doğruluğunu, örgütsel bağlılığın ve çatışmanın derecesini,
3. Kontrolün türü ve çeşitli örgütsel amaçlara önem vermek gibi yönetsel eylemleri,
4. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel performansı etkiler (Powell vd., 1984, s. 910).

2.9.3. Yöneticiler İçin Etik Değerler

Yönetimde etik sorumluluk kavramı incelenecek olursa, yöneticinin etik değerlere aykırı bir yönetim sergilemesinin de birbirinden farklı birçok sonuçları olabilecektir. Bu sonuçların başında ise, *"yöneticilerin çeşitli nedenlerle üretkenliği, verimliliği ve başarılı çalışanları dışlamaları, bunun yerine başarısız, beceriksiz, bilgisiz ve sorumsuz kişileri etkin ve yetkin konuma getirme Çabası"* (Akdemir, 2001, s. 46-47) olarak tanımlanabilen 'yönetici engeli' gelmektedir. Yönetici engeli geniş

anlamda, aşağıda ayrıntılı bir biçimde gösterilen yönetim etiğine ilişkin ilkelerin, uygulanmaması durumu olarak da tanımlanabilir.

Yönetimde ya da yöneticilerde görülen etik dışı uygulamalarda, bireye düşen pay büyük olmasına rağmen, sorun sadece bireysel nedenlerden de kaynaklanmamaktadır. Marx ve Durkheim; bireysel çabanın, insanı toplumsal sınırlandırma ve yönlendirmelerden kurtarmaya yetmeyeceğini belirtmektedirler. Yani bu etik dışı uygulamalar sadece birey ve örgüte bakan yönleri bağlamında incelenmemen, topluma bakan yönü de inceleme programına dâhil edilmelidir (Aron, 1994, s: 43-46).

Örneğin üst düzey devlet görevlileri veya özel sektörün banka yöneticileri tarafından işlenmiş olan 'rüşvet', 'zimmet', 'banka batırma', 'vergi kaçırma', 'hayali ihracat' ve benzeri haksız kazanç elde etme gibi sapma davranışların topluma maliyeti, binlerce kişinin işlemiş olduğu sıradan suçun ekonomik maliyetinden daha fazla olabilmektedir. Üst düzey devlet personeli ile yine özel sektörün üst düzey yöneticileri tarafından beraberce işlenen bu tür sapma davranışları, kriminologlar 'beyaz yaka suçlan' olarak tanımlamaktadırlar (Aron, 1994, s: 61-66).

Max Weber, insanların hayatlarını etkileyecek politik ve ekonomik karar alanların (yöneticilerin) eylemlerinin olası sonuçlarını da değerlendirmelerinin gerekliliğine dikkat çekerek, yöneticilerin sorumluluğunu öne çıkarmaktadır. Almanya'da yöneticiler ile ilgili yazılan makalelerde, Alman yöneticilerin '*balık sırtı desenli elbiselerinin içindeki beceriksizler*' diye adlandırılmaları ve onların gittikçe suça kaydıklarının yazılması yöneticilere karşı güven kaybını resmetmektedir (Aron, 1994, s: 61-66).

Bir örgütü geleceğe taşıyacak olan unsur, bünyesinde çalışan insanların yarattığı değerlerin, örgüt stratejilerinin, yapısının, sistem ve süreçleri ile örgütün dış paydaşlarıyla toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından değerler sermayesi oluşturulacaktır. Değerler sermayesi örgüt ağacını besleyen, onu yetiştiği 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 avantajlar kazandırmaktadır.

Değerler yalnız bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutar ve çatışmaların kökeninde değerlerdeki farklılıklar yatar (Lamberton ve Minor, 1995: 11 den aktaran Aydın,2002, s:15-16).

Günümüzde bir örgütü değerlendirirken sadece fiziksel ve sayısal sermayelerini dikkate alan yöneticiler, yatırımcılar ya da konuyla ilgili herhangi biri Titanic'deki bir yolcu olmaktan ileriye gidemeyecektir. Çünkü buz dağına sadece görünür kısmıyla değerlendirmekte ve asıl gücü oluşturan ve görünmez varlıkları temsil eden değerler sermayesini göz ardı etmektedir.

2.9.4. ÖRGÜTSEL DEĞERLER

Değerler hakkında bireysel ve örgütsel düzeyde teoriler ileri sürülmüştür. Bireysel düzeyde değerler davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır. Örneğin Rokeach değerleri, başkalarını etkileme girişimleri, kendini başkalarına tanıtmak, başkalarıyla karşılaştırmalar yapma, kendini ve başkalarını yargılama, ahlakî yargılar, değerlendirmeler, tutumlar, ideoloji, sosyal eylemler gibi sosyal davranış olarak nitelendirilen davranışların neredeyse bütün türlerini belirleyici olarak tanımlamaktadır (McDonald & Gandz, 1992, 219 den aktaran Sağnak, 2005, s. 153).

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. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıkları gösterilebilir. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sistemlerinin uyumsuz olmasıdır (Turgut, 1998, 44 den aktaran Sağnak, 2005, s. 153).

Değerler örgütsel düzeyde, daha pratik ve örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (McDonald ve Gandz, 1992, 219 dan aktaran Sağnak, 2005, s.153).

Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değer ya da örgütsel değer sisteminin anahtar bir öge olduğu yolunda hemfikirdir. Örgüt üyeleri, değerleri ya da sosyal idealleri ve inançları paylaşmak için örgüte katılırlar. Bu değerler ya da inanç modelleri; mitler, ritüeller, hikâyeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler örgütsel değer sistemini oluşturur. Bir örgütsel değer sistemi, örgütsel fenomeni anlamada yegâne anlam ve perspektif sağlar (Wiener, 1988, 535 den aktaran Sağnak, 2005, s. 154-155).

Literatürdeki bilgilere göre, örgütlerin ve insanların pek çok nitelikleri (yetenekler, iş gerekleri, kişilik özellikleri, meslekler gibi) davranışların önemli belirleyicileri olduğu halde, örgüt ve insanların temel ve sürekli görünüşü onların değerlerini ifade eder. Kişi açısından değerler, kişinin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilişin bir türüdür. Örgüt açısından değerler ise, sistemin fonksiyonları ve aktiviteleri ile üyelerin uygun davranışları için özenle oluşturulmuş ve genelleştirilmiş gerekçelerdir. Grubun bütün üyeleri aynı değerlere sahip olmadığı halde, örgütsel normlar ve değerler bir grup ürünüdür (Chatman, 1989, 339 dan aktaran Sağnak, 2005, s: 156).

Örgütler ve yönetim açısından değerler, neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir. Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da önemli yer tutan değerler arasındadır (Şişman, 2002, s. 94).

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

Bir sistem içinde anahtar değerlerin kesinlik kazanması kendi başına sistemin güçlülüğünü sağlayan bir faktör değildir. Bir bütün olarak değer sistemine üyelerin uyum derecesi (sistemin yoğunluğu) ve üyelerin merkezî değerleri paylaşım derecesi (genişlik) önemli faktörlerdir (Wiener, 1988, s:536). Paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk, örgütte farklı değerlerin egemen olması, örgütsel çatışmalara neden olur (Şişman, 2002, s. 94).

Bireysel değerler kişinin amaçlarına ve eylemlerine rehberlik eder. Örgütsel değerler sistemi de örgütsel amaçlara, politikalara ve stratejilere yol gösterir. Hakim olan örgütsel değerler, amaç ve stratejileri desteklerse kültür önemli bir nitelik kazanır ve bu değerlerin örgütsel etkililiğe katkı yapması oldukça olası hale gelir diyen (Wiener 1988, s. 536 dan aktaran Sağnak, 2005, s.154- 155), değerlerin kaynağı ve odağı olan iki boyutundan şekil 2'de verilen değer sistemlerinin bir tipolojisini elde etmiştir.

Tablo 2: Örgütsel değer sistemi türlerinin sınıflaması (Wiener, 1988 den , Sağnak, 2005 s.154- 155)

	DEĞERLERİN KAYNAĞI		
DEĞERLERİN ODAĞI		Örgütsel Gelenek	Karizmatik Liderlik
	Fonksiyonel	Fonksiyonel-Geleneksel	Fonksiyonel-Karizmatik Liderlik
	Seçkinci	Seçkinci-Geleneksel	Seçkinci-Karizmatik Liderlik

Örgütün değer sistemi, kaynakların sağlanma mekanizmaları, örgütün parçalarını kaynaştırma araçları, toplumla olan kurumsal bağları örgütlerin temel özelliklerinden başlıcalarıdır. Bunlardan ilki ve sonuncusu, bir bakıma açık sistem teorisinin öncü ilkeleri sayılabilir. Örgütün değer sistemi onun amaçlarını tamamlar ve meşrulaştırır.

Örgütler sosyal sistem içinde yer alır. Sosyal sistemlerin üç sütunu, ihtiyaçların gerektirdiği işler, ortak normlar ve değerler, kuralların uygulanmasıdır. Sosyal sistemlerin temellerinde roller, normlar ve değerler bulunur. Böyle sistemlerin sosyopsikolojik temelleri, üyelerinin rol davranışları, bu davranışları tanımlayan ve yaptırıcı normlar ve bu normların dayandığı değerlerdir (Bursalıoğlu, 2003, s: 36-37).

Sosyal sistem içinde bulunan eğitim örgütlerinde de aynı durum mevcuttur. Eğitim örgütü yöneticisi bu normları ve değerleri uygun olarak yerinde ve zamanında kullanmayı bilmelidir. Normları ve değerleri özümseyen örgüt yöneticileri, örgüt amaçlarını ve gereksinimlerini karşılama yönündeki motivasyonu ve örgütsel uyumu sağlayacaklardır.

Örgütün verimliliği aynı zamanda, örgüte uyum sürecinin sahip olunan ortak değerlerle sağlanmasına bağlıdır. Uyumun altında genellikle kuvvet etkeni bulunmaktadır. Örgütte değişik uyum biçimleri, örgütün özelliklerini ve hatta türünü belirttiğine göre, eğitim yöneticisi bu biçimler konusunda bilgili ve dikkatli olmalıdır. Bir eğitim öğretim kurumu olarak okulun fonksiyonlarında geçmişten günümüze gelinceye kadar önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi ve bilgi toplumunun gereklerini yerine getirebilmesi "öğreten örgüt" anlayışına geçişi benimseme hızıyla orantılıdır (Bursalıoğlu, 2003, s. 44)..

Okulları verimliliği, öğrenmeyi sürdürmesi, okul olma zorunluluğu onun sosyal düzeyde gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olması özelliğine de dayanır. Gelişme durumundaki her ülkede olduğu gibi, değişen kültürü değerlendirip toplum için en uygun yöne sokabilecek güçte bireyler yetiştirmesi, okulun ancak değerlerle yönetilen, değerleri öğreten, öğrenen bir örgüt olmasıyla gerçekleşir (Töremen, 2003). Uyum teorisini ileri süren Etzioni, eğitim ve öğretim örgütlerini değerlere dayalı örgütler grubunda göstermekle beraber, bu değerlerin derecelerine göre farklılaştırmıştır. Örneğin, üniversitelerde değerlerin daha ağır bastığı okullarda ise zorunda kullanıldığını belirtmiştir. Genellikle okullarda zordan bir uyum aracı olarak yararlanıldığı inkar edilemez. Bu yararlanma derecesinin okulun düzeyi ile ters orantılı olduğu bir gerçektir. Ancak, Etzioni kuvvet türlerine göre grupladığı örgütleri, birer bütün olarak almıştır. Halbuki örgüt içinde değişik grupların uyum türleri farklı olabilir, çünkü yönetim bunların uyumunu sağlamak için farklı araçlar kullanabilir (Töremen, 2003). Örneğin

bir okulda, öğretmen grubuyla öğrenci grubunun uyumları farklı temellere dayanmaktadır. Öğretmenler, genel değerlerden başka mesleki değerlerin de etkisi altında uyum biçimleri gösterirler. Öğrenci grupları ise, daha çok genel değerlere bağlı davranırlar. Yönetici bunların uyumunu sağlamak ve sürdürüebilmek için değişik araçlar kullanır. Öğretmenleri ancak formal yollarla cezalandırır yahut mükâfatlandırır. Hâlbuki öğrenciler için informal yollara da başvurabilir. Diğer yandan büyük bir okuldaki teknisyenlerden meydana gelen personel grubunun genellikle karara dayalı çalıştığı söylenebilir. Böyle olmadığı durumlarda bile, uyum biçimini etkileyen değerleri farklıdır. Örneğin, okulun muhasebecisi veya elektrikçisinin uyumlarına yön veren meslek değerleri, öğretmenlerin meslek değerlerine benzemez. Görülüyor ki, bir örgütü, tüm olarak bir uyum türüne sokmaya çalışmak yanıltıcı olabilir (Bursalıoğlu, 2003, s. 44-46).

2.9.5. OKUL YÖNETİMİNDE DEĞERLER

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, s: 94). 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 için geldiğinden, resmi yetkisinden güç alan bir üst konumundadır. Ancak, diğer işgörenler, öğrenciler, veliler ve diğer gruplar tarafından benimsendiğinde yönetici konumuna gelebilir (Bursalıoğlu, 1991, s.71). Eğitim yöneticilerinin rolünü başarabilmelerinde sahip oldukları etik değerlerin büyük payı vardır.

Yönetici, eğitim sistemi içinde çok önemli bir birimi temsil etmektedir. Yöneticinin liderlik biçimi ve her gün yüz yüze geldiği durumlarda gösterdiği mesleki ve ahlaki davranışlarında, sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlaki eğilimler davranışları etkilemektedir. Öğretmenlerin ve diğer işgörenlerin gönül gücünü (moral) düşüren en önemli etken 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 kullanmalarınıdır. Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmalarını, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astların, yöneticinin etik değerlerini kabul etmesi, yöneticiyi eylem ve işlemlerinde dürüstlüğüne tartışılması ve bazı imalardan korur (Drake ve Roe, 1994, s: 38).

Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Bu ilkeler geniş bir kabul görmeye birlikte, bireylerin karşılaştıkları özel durumlarda neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar verebilecekleri ve davranışlarına yön verecek ilkelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yasalara uygun davranmak ya da izlemek; okul siyasalarına uyum etik ilkelere uygun davranış için yeterli değildir (Drake ve Roe, 1994, s.38). Okul yöneticisinin eylemleri, demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Etik ilkeler, toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir (Calabrese, 1989, s: 6):

a) Bütün toplum üyelerine saygı: Okul yöneticisi, bütün bireylerin ve okulda bulunan tüm üyelerin aynı değere sahip olduğunu kabul etmeli ve okul toplumunun tüm bireylerine saygılı davranmalıdır.

b) Farklı kültür ve düşüncelere hoşgörü: Bu günün yöneticileri, çoğulcu demokratik toplumun özgür bireylerinden oluşan bir okulu yönetmekle yükümlüdürler. Okullar, farklı kültür ve düşünce sistemlerini benimseyen farklı sosyo-ekonomik düzeylerde bireylerden oluşmaktadır. Bu farklı gruplar, eğitimin nasıl olması gerektiği, eğitimin içeriğinin nasıl olması gerektiği ve eğitimin ne gibi sonuçlar doğurması gerektiği konusunda farklı beklenti ve düşüncelere sahiptirler. Okul yöneticisi bu farklılıklara karşı hoşgörülü olmak, çok boyutlu yaklaşım ve tutumlara sahip olmakla yükümlüdür.

c) Bireylerin eşitliği: Bütün bireyler okulda sunulan eğitim olanaklarından eşit olarak yararlanma, başarılı olmak için eşit fırsatlardan eşit olarak yararlanmak, eşit davranış görme hakkına sahiptirler.

d) Kaynakların eşit dağıtımı: Okul yöneticisi, okulun kaynaklarını öğretmenler arasında adil olarak dağıtmalı ve öğrenciler için en üst düzeyde yarar sağlayacak şekilde kullanılmalıdır. Okul yöneticisi, okul kaynaklarının kullanımında en adil ve en etkili yolları kararlaştırmakla yükümlüdür. Okul Yöneticisi, aşağıda belirtilen ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir (Calabrese, 1989, s.17-19):

e) Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirilmesi: Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmemiş bir yönetici, muhtemelen insan ilişkileri ve karar sürecinde tutarsızlık yaşayacaktır. Bu tür bir vizyon, kişisel ve politik çıkarların denetimini sağlayacak eylemlerin belirlenmesini sağlar. Eğitim yöneticileri, geliştirdikleri vizyonu gerekçelendirmelidirler. Bu gerekçelendirme duygularla değil, sınanmış ilkelerle yapılmalıdır.

2. Güçlü bir değer sistemine sahip liderlik uygulanması: Bir yönetici, okuldaki etik havanın kurulmasında en temel belirleyicidir. Etik hava, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla değil, eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Yöneticinin aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer yönetici, okulda niteliksiz bir öğretim yapılmasına göz yumuyorsa, bu durum, toplumun ve öğrencilerin aldatıldığı bir havanın kabul edildiği anlamına gelir. Eğer yönetici öğrencilerin devamsızlığına göz yumarsa, okulun havası "okul önemli değildir" mesajını verir.

Yönetici şu soruları kendine sormalı ve yanıtlamalıdır. Bu okul niçin var? Okulda başarmak istediğimiz şey nedir? Okulun öğrencilere ve topluma karşı yükümlülükleri nelerdir? Okul toplumunda öğretmenlerin ve öğrencilerin davranışları neden önemlidir? Bu soruların yanıtları, okulun havasının belirlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

3.Ayrımcılığın ortadan kaldırılması: Ayrımcılık gizli biçimlerde ortaya çıkar. Öğretmenler odasında belli bir gruba ait öğrencilerin aşağılandığı sözlerin hoşgörülmesi; rehberlik biriminin düşük sosyo-ekonomik kökenli öğrencileri üniversite yerine mesleki eğitime yönlendirmesi; sınıftaki aykırı davranışların hoş görülmesi ayrımcılığın bazı örnekleridir. Yönetici ayrımcılığı hoş göremez. Eğitim yöneticileri ayrımcılığı bir etik ve eğitim sorunu olarak ele almalıdırlar.

4.Etkili öğretimin bir ödev olarak görülmesi: Okulda öğretimin zayıf olması, iyi öğretmenlere, öğrencilere ve topluma zarar verir. Öğretimde zayıf öğretmenler, öğrencilere zengin bilgilerin ve sağlıklı bir öğrenme ortamının sağlanmasını engeller. Öğretmenin başarısızlığı, öğrenciyi yaşamboyu olumsuz yönde etkiler.

Yönetici, toplumun, öğretmenin ve öğrencinin hakları arasında sağlıklı bir denge kurmalıdır. Öğrenciler, öğretmeni değiştirme gücüne sahip değildirler. Bu nedenle zayıf öğretmenlerin geliştirilmesi ve başarılı hale getirilmesi için teşvik edilmesi okul yöneticilerine bağlıdır.

5. Toplumla ilişkilerin geliştirilmesi.. Okulla ilişkili birçok kişi, kendisini okulun bir parçası olarak hissetmez. Okullar ile ilgili grupların bu örgütlerin bir parçası haline gelmelerinde başarısız kalmaktadırlar. Bu durumda, ilgili gruplar, okul ile işbirliği. ve eşgüdüm içinde çalışmak yerine, okula karşı ve okulla çatışmalı bir hale gelmektedirler.

Etkili okul yöneticileri, okulla toplum arasında iyi bir ilişki ve etkileşim kurarlar. Okul sıcak ve çekici bir yer haline gelirse, öğrenci, öğretmen ve veliler bu kurum tarafından istediklerini hissederler. Okul toplumu, üyelerinin varlığını tanır ve saygı duyarsa, ayrımcılık, istismar ve saygısızlık ortadan kalkar. Paylaşılan amaçlara ve değerlere dayalı bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir yöneticinin birincil amacı olmalıdır.

6.Bütün grupların hakları arasında denge kurulması: Okul toplumu içindeki farklı grupların haklarının dengelenmesi güç bir iştir. Okul yöneticisi, faydacı bir yaklaşımla okuldaki çoğunluk grubun hakları üzerinde odaklaşmak gibi kolay bir 'yol' seçebilir. Ancak, azınlık gruplar haklarını kullanmaktan yoksun bırakılamaz.

7. Herkes tarafımdan istenen karar, her zaman doğru karar değildir: Eğitim yöneticilerinin, herkes tarafından istenen beklenen kararlar ile doğru kararları birbirinden ayırması gerekir. Doğru ve istenen kararlar birleştğinde, etik sorunlar. Ortaya çıkmaz. Ancak, bazen bireylerce istenen kararlar ile doğru kararlar birbiri ile bağdaşmaz. Akıllı eğitim yöneticileri, sorunları bütün yönleri ile ele alırlar ve etik sorunları göz önünde tutarlar.

8.Kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru kararı almak: Kararlarında belirleyici olarak yalnızca örgüt için iyi olanları alan eğitim yöneticileri, örgütlerin üyelerinin gereksinimlerini karşılamak zorunda olduklarını unuturlar. Böylece okullar, ailelerin yakınmalarını görmezlikten gelir, öğrencilerin gereksinimlerini gözönüne almaz, işgörenler sadece belli işleri yapan bireyler olarak görülür. Etkili okul yöneticisinin birincil amacı, hizmet etmektir. Hizmetin amacı: üyelerimize nasıl yardımcı olabiliriz? Üyelerimize yardım yollarını nasıl geliştirebiliriz? sorularının yanıtlarını aramak olmalıdır. Hizmete bağlılık, okul yöneticisinin okulu, üyeleri ve programları sürekli değerlendirmesini gerektirir.

9. Etik konularda cesaretin, yöneticinin rollerinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi: Etik davranış, etik cesaret olmaksızın olanaksızdır. Yönetici davranışının etik olduğunu iddia edebilir, ancak, kızgın bir veli ile üst düzey yöneticiler ile öğretmenlerle, ya da bir baskı grubu temsilcisi ile karşı karşıya kaldığında etik cesaretini kaybederse, davranışını savunamaz. Yönetici, etik ilkelerin ihlali konusunda baskı gördüğünde "hayır" diyebilecek etik cesarete sahip olmalıdır.

10 Değerlerle davranış, doğruluk ve ahlaki eylemlerin bütünleşmesi: Yönetici etik değerleri ahlakları ile paylaşmıyorsa, okulda etik bir hava yaratılamaz. Yönetici, toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirmeli ve bunu diğer işgörenler ile paylaşmalıdır. Yöneticinin etik bakımdan da liderlik yapması gerekir. Etik liderlik, okulun kaynaklarının doğru kullanımı, bireylere adil davranmak, öğretmenlerin etkili bir öğrenme ortamı sunmaları, programların toplumsal gereksinimleri karşılaması, öğrenci başarısı ve kendini gerçekleştirmelerinin sağlanması, ailelerin okula katılımı ve öğrenme sürecinde işbirliğinin sağlanması ile yakından ilgilidir.

Okul müdürlerinin davranış kalitesini artırmak için Amerikan Ulusal Ortaokul Müdürleri Derneği ve Ulusal ilkokul Müdürleri Derneği gibi mesleki örgütler de kendi üyeleri için etik ölçütler geliştirmiş ve bu ilkelerin uygulanmasını onaylamışlardır.

Amerikan Okul Yöneticileri Derneği Etik Komitesi, okul müdürleri için bazı etik ölçütler geliştirmiş ve bunlara uyulması konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlam belirlenen etik ilkelere bazıları şunlardır:

Mesleki onur ve saygınlığın korunması, yerel, eyalet ve federal yasalara uyulması, herkesin eğitim hakkını kullanabilmesi için katkıda bulunulması, yapılacak anlaşmalarda ve sözleşmelerde yasal ilkelere, saygınlığa uyulması, okul yönetim kurulu ve eyaletçe belirlenen siyasaların uygulanması, kamuoyunun güveninin kazanılması görevin yetki ve sorumluluklarını yerine getirirken öneri kişisel ve mesleki kazançların reddedilmesi, halka doğru dürüst bilgi verilmesi (Kaiser, 1985, s.39'dan aktaran Aydın 2002).

Okul yönetiminde etik dışı davranışlar birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Irk ayrımı, dinsel önyargılar, öğrenci ve işgörelere hoş olmayan davranışlar, sözleşme ve anlaşmalara bağlı kalmamalar, bedensel ve sözlü taciz gibi açıkça ortaya çıkan ihlaller kolayca fark edilebilir. Ancak etik davranışın gizli ihlalleri, yöneticilere dalkavukluk yapan arkadaş ya da bazı işgörelere yanlış davranma gibi kayırmalar şeklinde görülebilir. Eşin ya da olası akrabaların işe alınması, okulla iş yapan işadamları ya da örgütlerden hediye kabul, edilmesi ya da başka çıkar sağlanması çocuklarına özel ilgi gösterilmesini isteyen ailelerin tatillerde veya özel günlerde vermek istedikleri hediyelerin Kabul edilmesi de etik dışı davranışlara" örnek "Verilebilir (Drake ve Roe, 1994, s.39). Tembel bir okul yöneticisi, okulun parasını zimmetine geçiren biri kadar etik dışı davranmış olur. Okulların niteliğinin artırılmasında ve liderliğin başarılı bir şekilde uygulanması için yüksek düzeyde etik değerlerin geliştirilmesi ve uygulanması vazgeçilmezdir (Kimbrough ve Burkett 1990, s.6'dan aktaran Aydın 2002).

Yöneticinin, örgütün iyiliği için politik kurnazlıklarla bir iş göreni, diğerlerine karşı kullanması ya da başkalarına ders vermek veya olayların sorumluluğunu yüklemek için bazı işgörelere tuzaklar kurması da etik dışı davranışlardır. Machiavelli'nin davranış kalıbını kullanarak, kendi kişisel ve mesleki başarısı için örgütsel siyasaları,

insanları ve süreçleri değiştirebilir. Kendisini büyük ve güçlü göstermek için başkalarını harcamak, alt kademedeki yöneticileri küçük düşürmek veya mesleki kazançlar için aşırı yarışmacılık da etik davranış ilkelerine aykırıdır (Drake ve Roe, 1994, s.39),

Amerika'da 1973'te Okul İşletme Görevlileri Derneği, Amerikan Personel Yöneticileri Derneği ve Ulusal Kadın Eğitim Yöneticileri Konseyi, yöneticiler için aşağıdaki etik ilkeleri kabul etmişlerdir (Kaiser, 1985, s.39'dan aktaran Aydın 2002), Eğitim yöneticileri:

Bütün karar ve eylemlerinde öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler.

Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve dürüstlikle yerine getirirler.

Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler.

Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve desteklemezler.

Eğitim kurulunun eğitim yasaları ile yönetsel kural ve düzenlemelerini uygularlar.

Eğitim araçları ile tutarlı olmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için uygun önlemlerin alınmasının yollarını ararlar.

Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konularını kullanmaktan kaçınırlar.

Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler.

Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli, araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar.

Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.(Aydın, 2002, s. 155- 163)

2.10. DEĞERLERLE YÖNETİM

Değerler, insan davranışlarında derin motive ediciler, duygular, düşünceler, konuşma ve aksiyon kontrolörü anlamındadırlar.

Değerlerle yönetimde, örgütlerdeki gelişim, bu gelişimi sürdürebilme, sağlıklı ve verimli değerleri olan örgüt üyeleri ile sağlanabilir. Başka bir deyişle gelişimsel strateji, güçlü bir örgüt kültürü sağlamaktadır. Daha önceki bölümde açıkladığımız örgüt değerleri ve sürecinin, yönetim paradigmasındaki somut şekli değerlerle yönetimdir (Dolan& Richley, 2006, s: 235).

Değerler, yöneticiler tarafından ciddi yönetim kuramlarına dâhil edilmesinde “too soft” olarak düşünülürken, şimdilerde yönetimin temel akımlarının merkezi olmuşlardır. (Dolan and Garcia, 2002, Dolan at al, 2003) İspanya ve Brezilya’daki ekonomik çıkmazlar gibi dünya ekonomisinde de bunalımların oluşmaması için, değerlerle yönetim, yeniden yapılanma ve kültürel rekabeti yakalamak için hızlı ve temel güdüleyici olmuştur.

Örneğin, İspanya’da Telefonica, 148.000 işçisi ile en büyük işverenlerden; vizyon, misyon, görev ve yönetim prensiplerini değerlerle yönetim modeli doğrultusunda değiştirmiştir. Amerikan ambargosunun ekonomiyi sert bir şekilde vurduğu Küba’da bile hükümet değerlerle yönetim konseptine sarıldı. (mevcut ideolojik ikilemlere rağmen) ve de ülkedeki bütün üst yöneticileri değerlerle yönetim konseptine uygun girişimleri yürütmeye mecbur kıldılar. Bu felsefeye bağlı kalmak için ciddi hizmet içi eğitim programı geliştirdiler.

Bu değişimler neden oluyor? Ve bunlar neden Amerikan ve Anglo-sakson olmayan şirketlerde başladı? Cevap, öznel ve genel şartların birlikteliğinden ötürü, çeşitlidir.

Genellikle, yönetim odağında, büyük bir pazar olarak görülen dünyada, profesyonel sorumluluk, kalite ve müşteri odağına bağlı olarak yöneticiler üzerinde yükselen toplum talepleri meydana gelmektedir.

Dünyamız her geçen gün daha karmaşık ve belirsiz bir yer haline gelmektedir. Yöneticiler bu çeşitlilikle ve karmaşa ile ilgilenmekten daha fazla kaçamazlar. Bunun yerine, yöneticileri karşı karşıya geldikleri karmaşalarla baş edebilmeleri için, kaos teorisi sistem teorileri gibi karışıklık terimlerini anlayabilecekleri yeni beceriler elde etmeye acilen ihtiyaçları vardır.(Dolan et al,2003) şimdilerde görülmüştür ki herhangi bir varlıktaki (birey, örgüt, toplum) ilerleme ve büyümenin oku daha büyük, daha zengin, daha uzun, daha hızlı vs değilse de gelişme ve büyümenin oku, varlıkların arabirimleri arasındaki kolaylıkla orantılı olarak iç karışıklıkla birlikte artmaktadır. Eğer bu artış, büyüme ve gelişmenin getirdiği rahatlık ve kolaylık iç karmaşa ile orantılı olarak artmazsa, “yönetimin alarm zilleri” çalmaya başlayacaktır.

Eğitim Odaklı(yönerge) yönetim (MBI) 60 lı yıllarla birlikte amaçlar Odaklı yönetim (MBO) şekline dönüştü.

20.yy başlarında, birçok bilim adamına ve de Dolan ve Garcia (2003) ya göre, eğitimle (yönergelerle) yönetim, o yıllarda değişim çok hızlı olmadığı için yeterliydi. Geçmiş yıllarda yapılan işlerde takip edilen yol, diğerlerini geçmek için yeterliydi. 60 larda meydana gelen hızlı değişme, yöneticileri aksiyonda esnek olmaları gerektiren bir noktaya getirdi. Böylece, MBO yöntemi, yöneticilerin fikir birliğine varmaları ve kendi stratejilerini seçmeleri için uygun hale geldi. Yine de karmaşıklık seviyesi, geometrik adım kaos sınırlamasında, artışını korudu. Sonuç olarak, MBO sınıfta kaldı.

Yöneticileri amaçları elde edememekle ve hedefler için sebepleri bulma girişimlerinin başarısızlığı engelleri ile sonlandırdıkları, daha bir çok örgütün, hala MBO sistemini uyguladıkları sıklıkla öğreniliyor. Hedeflerin sadece yüce veya gerçekdışı olması değil, hedefleri elde etme ve uygulama ve reaksiyonlar esnasında öngörülmemiş değişikliklerin meydana geleceği veya olmayacağı daha önceden söylenemez

Bilim adamları, yaşayan varlıkların karşılıklı değerlerini anlama ve davranışlarını yönetme konusunda, çeşitli sistemleri analiz etmişlerdir. Yıllarca süren araştırmalar göstermiştir ki, değerler sistemi bireysel, örgütsel ve toplumsal davranışları gerçek anlamda gösterirler. Bu da günümüzde değerlerle yönetimin (MBV) ortaya çıkmasına rehberlik etmiştir (Dolan& Garcia, 2002).

Amaçlarla yönetim (MBO) Değerlerle yönetimle (MBV) yer değiştirmiştir.

İnsan yapımı olan cansız varlıklar, makine, köprü, binalar gibi cansız varlıkların hareketleri (davranışları) kuvvete, hacim gibi basit etkileyicilere bağlı olarak anlaşılabilir. Birkaç aritmetik denklemler kuran biri sonucun doğruluğu ile ilgili önceden bir şeyler söyleyebilir. Bu gibi varlıkların davranışları mümkün olan alan içinde bellidir, canlılarınkı gibi karmaşık bir yapıda değildirler bu bağlamda, canlıların davranışlarını genel anlamda belirleyen bazı etkenler olsa da herhangi bir andaki insan davranışı için önceden yüksek seviyede kesin ifadeler kullanmak mümkün olmaz (Dolan et al, 2003).

Yönetimde paradigmlar dünya genelinde yön değiştirmektedir. Değer temelli üretim, verimlilik, karar verme, bunları uygulama, uygulamaların sorumluluklarını alma, saygı sınırları içinde birbirleri ile anlaşma, rekabet etme, itimat, değerlerle yönetimin anahtar öğeleridir. 21.yy ın yönetim paradigması değerlerle yönetim(MBV) doğrultusunda yön değiştirecektir (Dolan, 2006 s. 236).

Değerlerle yönetim, işgörenleri ortak değerler etrafında bütünleştirip, değer odaklı davranılmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre kolektif ruhu oluşturabilecek en önemli faktör, paylaşılan değerlerdir. Değerlerle yönetim, içselleştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olarak da görülebilir. Örgütsel davranışın içselleştirilmesi, paylaşılan değerlerin bütün işgörenlerce benimsenmesi demektir (Çelik, 2002, s. 83).

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, 2002, s. 83).

Tablo 3: Etik-değer yönetim sistemlerinin güçlü yönleri ve yöneltilen eleştiriler

Yönetim Sistemi	Güçlü Yönleri	Temel Eleştiriler
Amaç Odaklı Yönetim	MBO'in en güçlü yanı pratik oluşu sonuçlara dönük olması, ilgili pek çok kişiyi gözönüne alması ve bireylerin sağduyusuna dayalı olmasıdır.	<p>1-Mutluluk haz ve faydanın tek bir tanımı nasıl yapılabilir?</p> <p>2-Mutluluk haz ve fayda nasıl ölçülebilir?</p> <p>3-Belli bir eylemin sonuçları tam olarak nasıl kestirilebilir?</p> <p>4-Kısa ve Uzun dönemli mutluluk arasında nasıl bir seçim yapılabilir?</p> <p>5-Eğer bir toplumun %90'ı özgür, ancak %10'u köle ise en üst düzey mutluluk nasıl sağlanacaktır?</p>
Kurallarla Yönetim	MBR'nin en güçlü yanı, etik davranışlar için yapılandırılmış, güçlü bir çerçeve önermesidir. Belli eylemlerin doğruluğu veya yanlışlığını kararlaştırmada, bu kurallar oldukça işlevseldir. Kurallar kesinlik sağlar ve belirsizlikten hoşlanmayan bireylerin işini kolaylaştırır.	<p>1-Bireylere kabul ettirecek ilkeleri ve bu ilkelerin doğruluğunu hangi otorite belirleyecektir?</p> <p>2-Çatışmalı kurallardan hangisi yeğlenmelidir?</p> <p>3-Belirlenen genel kurallar özel durumlara nasıl uygulanabilecektir?</p> <p>4-Değişen durumlar ile birlikte bu kurallar nasıl değişecektir?</p> <p>5-Eğer sonuçlar kötü olursa niçin bir kuralın uygulanmasında ısrar edilsin?</p>
Değerlerle Yönetim	MBV'nin güçlü yanı, demokratik bir devletin kurulmasında felsefi bir temel oluşturması ve bireylerin ruhani yapısı ile bütünlük göstermesidir.	<p>1-Toplum adına karar verecek "genel politik organ" nasıl seçilecektir?</p> <p>2-Kamu Yararının anlamı nedir?</p> <p>3-Bağımsız düşününler ne olacaktır.</p> <p>4-Değer etiği açısından Hitler'in Nazi Almanyası, ahlaki bir toplum olarak kabul edilebilir mi?</p> <p>5-Toplumun geneli her şeyin ölçütü müdür?</p>
Kişisel Değerlerle, Oto-Control Yönetimi	Kişilerin kendilerini ifade etmelerine olanak tanıyan ve birey Kendisini çeşitli kurallar, gelenekler ile sınırlamıştır.MBA.	<p>1-"Yapmam gereken şeyin doğru olduğunu hissediyorum" diyebilmek için nasıl bir yargılama yapılmalıdır?</p> <p>2-İki kişinin çatışan bakış açılarına nasıl bir çözüm getirilecektir?</p> <p>3-Kişisel etiği besleyen bir grupta kamu sınırı nasıl belirlenecektir?</p> <p>4-Örgütlerde kişisel etik sistemi benimsenirse işgörenler arasında eşörneklilik nasıl sağlanacaktır ?</p>

Kaynak: İ.P.Aydın 2002, s.32-33.

Değerlerle yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olmaktan çok, değerlerle hareket eden bir varlık olarak görülmektedir. İnsanları motive etmek için formal kurallar yetersiz kalmaktadır. Daha da önemlisi, formal kurallar işgörenler üzerinde minimum bir çalışma isteği oluşturmaktadır. Değerlerle yönetim tamamen mantık dışı bir yönetim yaklaşımı değildir. Bu yaklaşım, insanların ussal olduğu kadar ussal olmayan davranışlar da gösterebileceğini kabul eder. Dolayısıyla değerlerle yönetim, işgörenin hem kafasına hem de kalbine hükmetmeye çalışan bir yönetim anlayışıdır. İnsanı ruhen doyurmayan örgütsel değerler, ussallık boyutu açısından da bir anlam ifade etmez. Değerlerle yönetim, örgütsel yaşamın istendik ve etkili olmasıdır (Çelik, 2002, s. 83).

2.10.1. DEĞERLERLE YÖNETİMİN KURUMSAL ALANI

Değerlerle yönetim, yeni bir stratejik liderlik aracıdır. 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, s, 101).

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, s, 101- 103).

Değerlerle yönetim, değerler üzerine şekillenmiştir. Doğru liderlik değerlerle olan ilişkidir. Şirketlerin gelecekları açık seçik olarak bütün kademe ve fonksiyonlardaki işçiler tarafından değer oluşturan günlük aktivitelere rehberlik eden değerler, eğretilmeler, semboller ve kavramlar 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, s, 101- 105).

2.10.2. DEĞERLERLE YÖNETİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş örgütlerinde sürekli daha büyüyen karmaşıklık ve belirsizliği izole etmek için giderek artan ihtiyaçlara uygun olarak 20. yüzyılın başlarında eğitim odaklı geleneksel yönetim yaklaşımı, 1960 lı yılların başından günümüze kadar amaç odaklı yönetime yol verdi.Şimdi ise yönetimde, değerlerle yönetim olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım şekillenmeye başlamaktadır (Dolan at al, 2000).

Diğer bir deyişle, değerleri gerçek anlamda kabul eden ve paylaşan örgütler, yaratıcılığı tolere etmekte, kaos ve belirsizliği işletmede, sadece belirli amaçları olan ve en basitinden kuralları uygulayan veya prosedürleri takip edenlerden daha etkili olarak ilerleyeceklerdir. Amaç odaklı yönetimin en büyük sınırlılığı kendilerinde doğal bir his olan hedeflerin amaçlar gibi anlamadır. Aslında, örgütün amaçları, onların sadece spesifik sonuçları tamamen kabul edilir inançlar ve değerlerle dolu bir şekilde kapsadığı anlamındadır. Eğer değerler duygusal bir bağış hizmeti gibi tasarlanırsa amaçlar bireysel kazanımlar ve sonuçlara götüren harekete hizmet ederler. Aslında, amaç odaklı yönetimin akıllıca uygulamalarının işaret ettiği değerler, değerlerle yönetimin sistematik hale getirmeye çalıştığı değerlerle aynı yönü göstermektedir. Tablo'4 burada tartışılmaya çalışılan üç yönetim felsefesi arasındaki temel farklılıkları özetlemektedir.

Tablo 4: MBI- MBO- MBV felsefeleri arasındaki temel farklar

	MBI	MBO	MBV
Tercih edilebilir durum	Olağan ya da olağan dışı	Karışıklığı azaltma	Problemlerin çözümünde yaratıcılık ihtiyacı
Örgüt üyelerinin ortalama profesyonellik düzeyleri	Eğitimin temel düzeyi(yürürlükteki yönetimin)	İlimli ortalama profesyonellik (işçilerin yönetimi)	Ortalama profesyonelliğin yüksek düzeyi (profesyonellerin yönetimi)
Liderlik tipi	Geleneksel	Paylaşımçı	Dönüşümsel
Alıcı profili	Kullanıcı- satın alıcı	Kullanan alıcı	Seçimde özgür ve karar veren alıcı
Üretim Pazar tipi	Tekelci, Standard hale getirilmiş	Bölüştürülmüş	Oldukça çeşitlendirilmiş, dinamik
Örgütsel yapı tipi	Birçok düzeyli piramit yapı	Birkaç düzeyli piramit yapı	Ağlar, fonksiyonel aile birlikleri, proje ekibi yapı
Belirsizliği tolere etme gereksinimi	Düşük	Orta	Yüksek
Otonomi ve sorumluluk gereksinimi	Düşük	Orta	Yüksek
Ortamın sağlamlığı	Sağlam ortam	Hafif değişebilir ortam	Dinamik, değişebilen ortam
Sosyal organizasyon	Kapitalist- endüstriyel	Kapitalist- endüstriyel post-	Post- kapitalist
Denetim felsefesi	Tepeden aşağı denetim ve denetçi	Denetim ve profesyonel performans uyarıcı	Her bireyin öz- denetim yürekliliği
Örgütün amacı	Geçimlik üretim	Sonuçların optimizasyonu	Sürecin sürekli geliştirilmesi Sürecin sürekli geliştirilmesi
Stratejik vizyon araştırmaları	Kısa dönem	Orta dönem	Uzun dönem
Temel kültürel değerler	Nicel üretim, bağlılık, itaat ve disiplin	Verimlilik, motivasyon, etkililik, sonuçların ölçümü	Gelişim, katılım, sürekli öğrenme, yaratıcılık, ortak güven, sorumluluğu yerine getirme

Kaynak: Dolan& Garcia, 2002, s: 108.

Değerlerle yönetim işgörenin kalp dünyasına inen bir yönetim yaklaşımıdır. Değerlerle yönetim yaklaşımının uygulandığı örgütlerde işgörenle örgüt arasında güçlü bir duygusal bağ oluşur. Değerlerin iş görenler tarafından içselleştirilme derecesi ne kadar güçlüyse, duygusal bağ da o derece güçlü olur. Duygusal bağın güçlü olması, işgörenin etik sorumluluğunu artırır. İşgören örgütsel ortamda yapmış olduğu bir

hatanın vicdani sorumluluğunu kendi içinde hisseder. Böylece değerlerle yönetim, iş etiğinin temel çerçevesini çizer. Etik ilkeler örgütsel boyuttan bireysel boyuta taşınarak içselleştirilir. Bu durumda işgören etik ilkeleri örgütsel ilkeler olarak görmekten çok iş yaşamında huzurun sağlanması için herkesin uymak zorunda olduğu ilkeler olarak görmeye çalışır (Çelik, 2002, s. 84).

2.10.3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞERLERLE YÖNETİM

Bu bölümde yönetimin bir alt alanı olarak eğitim yönetiminde etik sorunu, bu alanda etik ilkelere gereklilik olup olmadığı ve diğer ülkelerde eğitim yönetimine ilişkin olarak belirlenmiş etik ilkelere yer verilmiştir.

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt alanıdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 2004, s.12).

Eğitim yönetimi, oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Eğitim sisteminin merkez ve yerel düzeylerdeki örgütlerinin yönetimi, okulların yönetimi, eğitim hizmetlerini sunan birimlerin yönetimi v.b. düzeylerde yönetim etkinlikleri gerçekleştirilmektedir.

Değerler genellikle resmi yazılarla iletilmez. Bunlar çoğu zaman yumuşak araçlarla yayılır. Başarılı örgütler temel değerlerini desteklemek amacıyla, sürekli olarak öyküler ve efsanelerden yararlanırlar (Peter ve Waterman 1987 den aktaran Çelik, 2002, s. 84) Okul ortamında etkili bir iletişim akımının sağlanması, informal iletişime zenginlik kazandırmakla mümkün olabilir. Bu da büyük ölçüde okulda yaşanan olayların derlenmesi ve okul personeline aktarılması ile gerçekleşir (Çelik, 2002, s. 84).

2.10.3.1. Okulda Değerlerle Yönetim Süreci

Değerlerle yönetim bir yönetim yaklaşımı olmakla birlikte, kendiliğinden ortaya çıkan bir yaklaşım değildir. Değerlerle yönetim bir yönetim sürecidir. Bu yaklaşım belli bir süreç içinde uygulanır. Değerlerle yönetim süreci Çelik'e göre (2002, s.86-88) şu evrelerden oluşur:

a-Misyon ve Değerleri Belirlemek. Kuruluşun temel amacını gösteren misyonun açıkça ortaya konması gerekir. Örgütün değerleri misyonla tutarlı olmak zorundadır. Değerlerle yönetim yaklaşımını uygulayabilmek için önce bir değerler setine inanmak ve daha sonra bu değerleri uygulamaya koyma konusunda istekli olmak gerekir. Misyon ve değerlere İlişkin net bir görüşe sahip olduktan sonra, yönetim uygulamalarımızı sağlam bir temele oturtabiliriz (Blanchard, 1998 den aktaran Çelik, 2002, s. 85-86). Örgütün misyon ve değerleri belirlenirken, örgütsel vizyonla uyumlu olmasına özen gösterilmelidir. Değerlerin geleceğe yönelik olarak oluşturacağı enerjinin kaynağı vizyona dayanmalıdır (Çelik, 2002, s. 85-86).

Örgütsel değerleri belirleme sürecinde kişisel değerler dikkate alınır. Bu evre de işgören için neyin en önemli olduğundan çok, örgüt için neyin en önemli olduğu önemlidir. İnsanların, değerlerin anlamlarını doğru olarak algılamaları önem taşımaktadır. Okulda yöneticinin belirlediği değerler öğretmenler tarafından paylaşılmıyorsa, bu değerler öğretmenler üzerinde etkili olmaz. Değerlerle yönetim sürecinin en kritik alt süreci değerlerin paylaşılmasıdır (Çelik, 2002, s. 86).

Değer belirleme sürecinde okul yöneticisinin liderlik rolünü oynaması gerekir. Okul yöneticisi, belirlediği değerler setinin okulun misyonuyla tutarlı olmasını sağlamalıdır. Değerleri belirleme sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri alınmalıdır. Değerlerle yönetim sürecinin ilk alt süreci iyi yönetilemezse, değerlerle yönetim uygulaması başarısızlıkla sonuçlanabilir (Çelik, 2002, s. 86).

Okul yönetiminde katılımcı yönetim önem taşır. Okulu yeniden yapılanma çalışmalarının temel kavramlarından biri olan okula dayalı yönetimin öngördüğü unsurlardan biri katılımın okulda alınması (Kocabaş,2002, s: 151), yani özerklik okulda, okulla ilgili karar olarak tanımlanmaktadır. Okulda işgörenlerin karara katılmalarının, yeniden yapılanma çalışmalarında ne derece etkin olduğu ve temel öge olarak kullanılması dikkat çekicidir Bu bakımdan değerlerle yönetim katılımcı bir yönetimi gerektirir. Başka bir deyişle değerlerle yönetimin başarısı, değerlerin paylaşılmasına bağlıdır. Okul yöneticisinin değerleri belirleme sürecinde izlemek zorunda olduğu alt evreler şunlardır: .

1. Okul yöneticisi okul için öncelik arz eden değerler setini belirler,

2. Öğretmenlerin değerlerle ilgili düşünceleri alınır,
3. Velilerin ve öğrencilerin değerlerle ilgili düşünceleri belirlenir,
4. Elde edilen veriler çerçevesinde belirlenen misyon ve değerler, okul yöneticisi tarafından öğretmenlerin onayına sunulur, .
5. Onaylanan ve paylaşılan değerlerin toplumsal değerlerle tutarlılığı sağlanır.

Değer belirleme süreci okul kültürünün ayrıntılı bir analizini gerektirir. Okul yöneticisinin belirleyeceği değerler, okulun mevcut değerlerinin yeni bir yorumu olabilir. Okul yöneticisinin, okulun geçmiş değerlerini, yeni belirlediği değerler içinde eritmeye çalışması, geçmişte benimsenen değerlerin mükemmel olmadığını gösterir. Okulun temel değerleri değişmez. Temel değerlerin dışında yer alan ve okulun gelişmesini engelleyen değerler değiştirilebilir. Okul yöneticisinin belirleyeceği yeni değerler, okulun tarihi derinliğinde bulunan hikaye ve geleneklere dayanırsa daha güçlü olur (Çelik, 2002, s. 86-87).

Okulda örgütsel değişimi sağlayacak yeni değerler, her zaman mükemmel de olmayabilir. Yeni değer belirleme süreci, bir yerde okulun mevcut değer sisteminin yeniden sorgulanmasıdır. Okulun geçmişte benimsediği değerler, okulu geleceğe taşıyamıyorsa, yeni bir değerler setinin oluşturulması gerekir. Sadece yenilik olsun diye okul değerleri değiştirilmez. Yeni değerler, geçmiş değerlere alternatif olabildiği ve okul tabanı tarafından paylaşılabilirdiği ölçüde örgütsel yaşama yansiyabilir (Çelik, 2002, s. 87).

b-Değerleri Aktarmak. Değerlerle yönetim sürecinde temel değerler belirlendikten sonra, bu değerlerin aktırılması ya da uygulanması gerekir. Temel değerler fikir düzeyinde paylaşıldıktan sonra uygulanmaya çalışılır. Bu evrede temel değerlerin iş görenler, müşteriler ve toplum tarafından açıkça biliniyor olması gerekir. Örneğin bir örgüt için geçerli olan temel değerler şunlar olabilir; Etik kurallara uymak, duyarlı olmak ve verimli olmak. Belirtilen değerler bu evrede uygulanır hale getirilmektedir (Blanchard, 1998 den aktaran Çelik, 2002, s. 87).

Temel değerler bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. Zamana bağlı olmayan yönlendirici ilkelerin küçük bir kümesi olan temel değerlerin dışarıdan onaylanması gerekmez. Temel değerlerin okulun içinde olanlar için içsel değeri ve önemi vardır. Örgütler genellikle üç ile beş arasında değişen az sayıda temel değere sahip olma eğilimindedirler. Uygulama sürecinde herkes temel değerlere uymak zorundadır. Uygulama sürecinde önemli olan nokta, bir örgütün çevresel güçlerin etkisi altında kalmadan temel değerleri bağımsız olarak uygulamaya karar vermesidir. Bir örgüt diğer örgütlerin benimsediği temel değerleri seçmek zorunda değildir. Örneğin bir örgüt müşteri hizmetlerini, diğer bir örgüt ise bireye saygıyı temel değer olarak kendi değerlerini uygulayabilir (Collins ve Porras, 1999 dan aktaran Çelik, 2002, s. 88).

Peters ve Waterman (1987), "Mükemmeli Arayış" adlı kitabında kusursuz örgütlerin sahip olduğu inançların birkaç temel değeri esas aldığını vurgulamaktadır. Bu temel değerler şöyle sıralanabilir:

1. En iyi olma inancı,
2. İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı,
3. İnsanların bireyler olarak önemlerine olan inanç,
4. Üstün kalite ve hizmete olan inanç,
5. Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olduğu ve başarısızlığa gönüllü olarak katlanması gerektiği inancı,
6. İletişimi etkili kılmak için biçimsel davranmanın önemli olduğu inancı,
7. Ekonomik büyüme ve karın açıkça kabul edilmesi ve bu gerçeğe inanılması (Çelik, 2002, s. 88-90).

Blanchard (1998), örgütsel yaşamda öncelik arz eden değerlerin şunlar olduğunu ifade etmiştir: Ahlaklılık, sorumluluk ve karlılık. Ahlaklılığın altında "işgörenlere dürüst davranma", sorumluluğun altında "müşteriye yönelik hizmetleri zamanında yerine getirme" ve karlılığın altında "hissedarlar için eşitliğe dayalı makul bir kazanç sağlama" yattığını vurgulamaktadır. Değerlerle yönetim sürecinde gerçek başarı,

değerleri ilan etmekten değil, onları sürekli gündelik örgütsel faaliyetlere yansıtmaktan kaynaklanır. Bu nedenle uygulama evresinde değerlerin örgütsel davranışa yansımaları önem taşımaktadır. Bu evrede değerler sınanmaya çalışılmaktadır (Çelik, 2002, s. 88-90).

Değerleri uygulama evresinde daha önceden belirlenen değer öncelikleri zamana, olaya göre değişebilir. Bazı değerleri uygulayabilecek kültürel alt yapı oluşmamış olabilir. Bazı değerler de örgütsel yaşam açısından çok önemli görülmeyebilir. Böylece işlemeyen değerler örgütün oto kontrol mekanizmasına bağlı olarak kendiliğinden silinecektir. (Çelik, 2000, s. 89).

Değerlerle yönetim değer odaklı karar almayı gerektirmektedir. Yönetici karar verme sürecinde kişisel değerleri değil, örgütsel değerleri temel almalıdır. Karar vermede katılım ortak değerleri yani paylaşılan değerlerin yansımaları olarak ifade edilmelidir. Değer odaklı karar verme, paylaşılan değerlere dayandığı oranda uygulanabilme olanağı bulabilir (Çelik, 2002, s. 89).

Değerlerin iletilmesi, informal İletişim kanallarının açık tutulmasıyla sağlanabilir. Her yıl geleneksel olarak düzenlenen törenler, değerlerin işgörenlere iletilmesini sağlar. Okul yöneticisinin informal iletişimi zenginleştirmesinin çeşitli yolları vardır: Broşür hazırlama, yarışma etkinlikleri düzenleme, telefon etme, mektup gönderme ve e-mail çekme gibi (Çelik, 2002, s. 89).

Her okul uygulayacağı değer önceliklerini sıralamalıdır. Bir okul için etik ilkelere uyma birinci derecede öncelikli bir değer olarak görülürken diğer bir okul için kaliteli eğitim hizmeti verme öncelikli değer olarak görülebilir. Değerlerin iletilmesi sürecinde önemli olan husus, okulun belirlediği değerler sistemini nasıl bir öncelik sırası içinde uygulayacağıdır (Çelik, 2002, s. 89)

Okul yöneticisi okulla ilgili sayısal ve teknik bilgilerden söz ettiği kadar değerlerden de söz etmelidir. Öğretmenler değerleri anlar, ancak rakamlara her zaman bir anlam veremeyebilir. Quigley (1998den aktaran Çelik, 2002, s. 90), değerlerin rasyonelliği indirgemek için değil, duyguları harekete geçirmesi için yönetilmesi gerektiğini savunur. Bir okul için kalite ve yenilikte önde gitmek, okuldaki herkesin

haklarına saygılı olmak, takım halinde çalışmak ve en iyi eğitim hizmetini sunmak, paylaşılan örgütsel değerler olabilir (Çelik, 2002, s. 90).

Okul yöneticisi uygulama sürecinde, değerler arasındaki çatışmayı ortadan kaldırmalıdır. Okul ortamında birbiriyle çatışan değerler bulunabilir. Örneğin paraya karşılık hizmet, mevcut durumu korumaya karşılık yenilikçilik, biçimselliğe karşılık biçimsel olmama, denetim yönelimli olmaya karşın, insan yönelimli olma, örgütlerde yaşanan çatışmalardır. Mükemmel örgütlerdeki değer sistemi, bu çelişkinin açıkça bir tarafında yer alır (Peters ve Waterman, 1987 den aktaran Çelik, 2002, s. 90). Okul yöneticisi çelişkili değerler arasında olumlu yönde bir tercih yapabilmelidir (Çelik, 2002, s. 90).

Değerleri güçlü olan okullar etkili okullardır. Saphier ve King (1985 den aktaran Çelik, 2002, s. 90), etkili okulların temel değerlerini şöyle belirlemiştir:

1. Kolektiflik,
2. Uygulamaya önem verme,
3. Yüksek başarı beklentisi,
4. Dürüstlük ve güven,
5. Yönetmel destek,
6. Sorun çözmeye yönelik karar verme,
7. Açık iletişim,
8. Saygı ve onurlu olma.

Okul kültürü bireysel değerlere göre yönetilmez. Bir okulda bireysellik kolektiflik karşısında daha güçlü bir değer olarak görülürse, değerlerin uygulanmaya konması zorlaşır. Bireysellik değerlerin ait olduğu bireyin otoritesini oluşturur. Okulun uygulamaya çalıştığı değerler, eğitim ve öğretim sürecine yönelik olmalıdır (Çelik, 2002, s. 90).

c-Değerlerle Örgütün Gündelik Etkinliklerinin Bütünleştirilmesi. Değerlerin işgörenlere aktarılması, iletişim kanalları çeşitliliği ile sağlanabilir. Ancak bu değerlerin günlük çalışmalar sırasında yaşama geçirilip geçirilmeyeceği önem taşımaktadır. Değerlerin etkili olabilmesi için; başta örgütün dış dünya ile ilişkilerini yürütenler olmak üzere tüm işgörenlerin enerjilerini bir araya getirmeleri gerekir. Kısaca örgüt içinde sinerji oluşturulmalıdır. Değerlerle uygulamalar arasında bir uyum sağlanmadığı sürece, örgütün temel değerleri bir idealler manzumesi olmaktan öteye geçemeyecektir (Blanchard, 1998 den aktaran Çelik, 2002, s. 91).

Temel değerlerle uygulamalar arasında uyum sağlayan örgütlerde verimlilik artacaktır. Çünkü değerlerle uygulamalar arasındaki ikilemler enerjinin boşa tüketilmesine yol açar. Değerlerin gündelik etkinliklerle bütünleştirilmesi ise enerjiyi özgür bırakır ve insanları birlikte hareket etmeye yönlendirir. Bu da sadık müşteriler, işgörenler ve verimli bir iş ortamı oluşturur (Blanchard, 1998 den aktaran Çelik, 2002, s. 91).

Okulun örgütsel değerleri, öğretmenlerin ve öğrencilerin beklentilerini karşılamaya çalışmalıdır. Okul değerlerin çeşitlilik gösterdiği bir kurum olduğu kadar, aynı zamanda bütünleştirildiği bir kurumdur. Öğretmenler arasında eğitsel değerler açısından sağlanan uzlaşma, eğitim ve öğretim uygulamalarında ortak ölçütlerin oluşturulmasına yardımcı olabilir (Çelik, 2002, s. 91).

Yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan okul topluluğunda paylaşılan değerler sistemini oluşturmak oldukça güçtür. Çünkü öğretmen, yönetici ve öğrencilerin değerleri birbirinden farklı olarak çeşitlilik gösterecektir. Temel sorun, bu farklı grupların beklentilerini birbiriyle bütünleştirecek ortak bir değerler sisteminin uygulanmasıdır. Bir lisede müşteri hizmetleri öncelikli bir değer olarak görülebilir, buna karşın "herşey öğrenci için" ilkesi öğretmenler arasında kabul görmüyorsa, müşteri hizmetlerinde kalite geliştirilemez. Atatürk lisesinde okumak ayrıcalıktır, değerini okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilir. Atatürk lisesinin öğretmenleri öğrencilerini banka kuyruğunda bekleyen müşteriler gibi görüyorsa, değerlerle uygulamalar arasında bir çelişki var demektir (Çelik 2002, s.91).

2.10.3.2. Okulda Değerlerle Yönetiminin Yansımaları

Okulda değerlere dikkat edilirse, toplumda da esaslı gelişmeler olur. Toplumda hakkaniyet ve eşitlik kavramı oluşur. Etik program, mevcut ahlaki durumu korur. Değer standartları, çalışanların nasıl davranacakları konusunda tutarlı olmalarını sağlar. Etik programı, gönüllü bir ekip çalışması ve verimlilik oluşturur. Etik ilkeleri olan örgütlerde öncelikle, etik değerler ön plandadır. Çalışanların kendi değerleriyle, örgütün değerleri arasında bir uyum vardır. Böylesi örgütlerde motivasyon ve performans artar.

Değer sistemi, çalışanların kendilerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini teşvik eder. Çalışanlar, hem kendi içlerinde, hem de okulda iyi ya da kötü gerçeklerle yüzleşirler, kendilerinde bunların üstesinden gelecek bir güven, güç hissederler. Değerler sistemi bir güvenlik politikasıdır. Değerler sistemi, suç teşkil eden faaliyetlerden kaçınmaya yardımcı olur, cezaları indirir. Değerler sistemi, TKY, çatışma yönetimi, strateji planlaması gibi değerlerin yürütülmesine yardımcı olur. Okulda değerlere üst düzeyde ilgi göstermek, doğru bir davranıştır (Carter, 1999).

2.11. KARAR VERME

Karar verme, basit anlamda mevcut alternatifler arasından bir seçim yapma davranışıdır. Ancak yönetimde her zaman seçenekler açık ve net değildir.genellikle alternatifler arasından seçim yapmak oldukça zordur ve karar verme sürecinde zaman zaman tartışmalar çıkar. En iyi alternatifi seçme kavramı ise aslında soyut bir kavram olduğundan, burada yapılan iş, çatışan çıkarlarla bürokratik baskılar arasında bir denge kurmaya çalışmaktır (Arı, 2006, s. 183).

Karar süreci dendiğinde bir kurumda kararın alınmasından uygulanmasına kadar olan süreç akla gelmektedir. Bu süreçte yer alan kişi ve kurallar karar almayı etkiler. her sistem ve kurumda bu kişiler ve kurallar farklılık gösterse de genel hatlarıyla bunlar dış çevre ve iç çevre olarak iki kategoride ele alınabilir. Dışsal çevre, sistemin yapısı, diğer kurumların veya paydaşların çıkarları veya yapıya bağlı olan yetki, sorumluluk güç dağılımıdır. Karar vericiler kendilerinin dışında cereyan eden koşullara ve faktörlere de

tepki göstermekte veya yönetim politikasını belirlerken bu faktörleri dikkate almaktadırlar.

Dışsal çevre, kurumların dışında olup biten gelişmeler ve diğer kurum ve kuruluşların, kişilerin eylem ve karşı eylemlerinin, karar ve karşı kararlarının yer aldığı fiziki çevredir ve buradaki olaylar kurum yöneticisinin, kurumun davranışını etkilemektedir. Dış çevre tüm sistemi ve bunun içindeki güç ilişkilerini içermektedir. Bu konum içindeki yönetici, global sistemi, özellikle de içinde bulunduğu kurumsal sistemi ve bu sistem içindeki kendi konumunu iyice hesap etmek durumundadır. Kendi konumu yeni ve zayıf olan yönetici buna daha çok dikkat etmelidir (Arı, 2006, s. 183).

Yönetici içinde bulunduğu, yer aldığı kurumsal sistemlerinden, üye olduğu örgütlerden veya ikili ilişkilerinden doğan sorumluluk ve ödevlerini dikkate almak zorundadır. Ayrıca günümüzde artan siyasi ve ekonomik yapı sorunları kurumları veya onlar adına hareket eden karar vericileri kendi yönetim politikalarını belirlerken belli bir sınırlılık içinde hareket etmek zorunda bırakmaktadır. Aslında bunların dışında günümüz siyasal, toplumsal ve ekonomik yapısında kurumlar, gerek kanuni gerekse çıkarları doğrultusunda, karşılıklı bir bağımlılık içindedirler ve yönetim tarzlarını bu ortamı dikkate alarak belirlemektedirler(Arı, 2006, s. 184).

Tablo 5: Karar verme Süreci ve karar vermenin iç çevresi

KARAR VERMENİN İÇ ÇEVRESİ	
<i>Karar Vericinin sosyo- kültürel çevresi</i>	Karar vericinin kişilik yapısı, Değerleri
<i>Karar vericinin içinde yaşadığı sistemin ve kurumun sosyo- kültürel ve politik yapısı</i>	KARAR VERME SÜRECİ VE KARAR VERİCİLER

İçsel çevre, dendiğinde ilk akla gelen kuruma ait siyasal ve kanuni düzenlemelerdir. Burada kurumun yapısı, yasama ve yürütme organı, kamuoyu ve karar vericilerin nitelikleri büyük önem taşımaktadır. Karar verme sürecinde en önemli unsur karar vericilerdir. Koşullar aynı kaldığında farklı karar vericilerin farklı yöntemler

benimsemesi, karar vericinin aynı olayları farklı algılayabileceği ve farklı değerlendirerek farklı bir yöntemi benimseyebileceği görülmektedir. Bu durum karar vericinin kişisel özelliklerine özel bir atfedilmesine yol açmaktadır. Kişisel özellikler deyince buradan karar vericinin geçmişi, deneyimi, almış olduğu eğitimi, arkadaş ve iş çevresinin etkisi ve bu etkilerin oluşturduğu değerler anlaşılmalıdır. Burada bir araştırmacı kaçınılmaz olarak hem sosyoloji hem de psikoloji biliminin alanına da girmiş oluyor. Nitekim karar verme yaklaşımını benimsemiş olan birçok yazar, karar vericinin çocukluk yılları, eğitimi, dinsel inancı, mesleki eğitimi, yaşam deneyimi ve daha önceki aktiviteleri gibi pek çok kişisel özelliklerinin ve bu kişisel özelliklere temel olan ya da kişisel özelliklerin kazanımı olan değerlerinin kişinin kararlarında ve motivasyonlarında etkili olacağını kabul etmektedir ve bunları inceleme gereği duymaktadır(Arı, 2006, s. 185- 186).

2.11.1. KARAR VERME SÜRECİ VE KARAR VERİCİ/ KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Daha önce de belirtildiği gibi karar verme, alternatifler arasında bir tercih yapma davranışıdır. Ancak bu tercih nasıl yapılacaktır? Bu konuda, karar verme kuramcılarında karar vericinin rasyonel davranacağından yola çıkanlar, rasyonel bir insanın tüm alternatiflerden haberdar olarak ve sonuçlarını iyi düşünerek en faydalı olanı tercih edeceğini varsaymaktadırlar. Burada fayda kavramından kastedilen, rasyonel insanın beklenen faydayı maksimum kılmaya çalışacağıdır. Diğer bir deyişle, tüm mevcut alternatifler araştırılmakta, her birinin gerçek değeri ölçülmeye çalışılmakta, olasılıklar düşünülmemekte ve karar verici en uygun seçimi yapmaktadır (Arı, 2006, s. 208).

Ancak mutlak anlamda rasyonelliğin sağlanması neredeyse olanaksız; çünkü yönetim in yasal çerçevesinde ve teorilerde bilgilerin sınırlı olması, buna ulaşmanın ve bu arada geçen zamanın maliyeti ve bunları yaparken gizliliğin korunmaya çalışılması, karar vericilerin tüm alternatifleri dikkate almalarını önlemektedir. Bu nedenle rasyonellik, görünen alternatifler arasında en tatmin edici olanı seçme durumu olmaktadır. Daha fazla araştırma yaparak geçirilecek zamanın getireceği maliyetler ise, potansiyel kazanımlardan daha fazla olabilir. Zira liderler için zaman, karar vermede her zaman önemli bir unsurdur (Arı, 2006, s. 208).

Ancak geçmiş deneyimlerden kişinin kendine özgü değer sistemlerine kadar uzanan bu kişisel özelliklerin hangi durumlarda ne ölçüde etkili olduğunu ortaya koyarak sürekli bir genellemeye ulaşmak oldukça güç gözükmektedir. Çünkü herhangi bir durumda bir strateji izleyen örgütteki karar vericilerin bireysel özelliklerinin bunu desteklemesi başka faktörlerin de bu süreçte daha etkili olmadığı anlamına gelmez. Ayrıca her aynı karaktere sahip bireyin yönetsel davranışı aynı olmayabilir. Çünkü örneğin kırılabilirliğin karar sürecine yansımaları bireyden bireye değişebileceği gibi, yönetimin karşı karşıya olduğu duruma göre de değişebilir. Bu konudaki araştırmalar, mantıksal olmayan(non-logical) faktörlerin birey davranışı üzerindeki etkisinin bir gruptan diğerine değiştiği gibi yönetim ilişkileri ve karar verme stratejisinin durumuna göre de farklı olabildiğini göstermektedir (Verba, 1969, s. 220; Arı, 2006, s. 209).

2.11.2. KARAR VERME VE DEĞERLER

Her toplumda ve de her örgütte, değer ölçüleri ve ortalama yaşam standartları mevcuttur ve gelişmişlik ve farklılaşmışlık düzeyi ne olursa olsun bu standartlardan sapıcı veya farklılaştırıcı tutum ve davranışlar tepki çeker, yadırganır, kınanır ya da dışlanır. Kısaca birey kimlikleri örgüt içinde kolektif bir eylem felsefesi oluşturur (Aytaç, 2002, s. 168).

Kolektif bir eylem felsefesi ile oluşan örgüt içindeki kültürün, karar vericilerin gerek kendilerini tanımlamalarında, gerekse örgütsel kavramları anlama ve anlamlandırma ve yorumlamalarında ki etkileri kaçınılmazdır.

Yönetsel kültür, karar vericilere çeşitli durumlarda ne yapmaları gerektiği konusunda yol göstermektedir. Bunlar yönetimde benzer olaylar karşısında ne yapılması gerektiği konusundaki birikimlerden doğmuş çeşitli tarihsel olayların etkisiyle yerleşmiş olan ortak toplumsal bilinç ve paylaşılan inançlar ve değerlerdir. Bunlar, bir örgütün ve karar vericilerinin stratejisinin belirlenmesinde çok önemlidir. Karar vericinin; kendi kurumu hakkındaki imajını, yönetim sistemini, karar verme ve problem çözmede algılamasını, durumu yorumlamasını ve tanımlamasını, kararın vermesini etkilemektedir.

Karar vericinin gerekli gördüğü eylem biçimleri oluşturduğu etkileşimle, karar vericilere çeşitli durumlarda ne yapmaları gerektiği konusunda yol göstermektedir. Bunlar yönetimde benzer olaylar karşısında ne yapılması gerektiği konusundaki birikimlerden doğmuş çeşitli tarihsel olayların etkisiyle yerleşmiş olan ortak toplumsal bilinç ve paylaşılan inançlar ve değerlerdir. Bunlar, bir örgütün ve karar vericilerinin stratejisinin belirlenmesinde çok önemlidir. Karar vericinin kendi kurumu hakkındaki imajını ve yönetim sistemini etkilemektedir.

Değerler konusunun yönetim süreçleri içinde en fazla ele alındığı kerte 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, 1997, s. 35-42).

Valesquez ve arkadaşları (1996 aktaran Akbaba, 2003,s. 12-13) etik konuları içeren durumlarda doğru kararı vermek için (i) meslekî değerler veya etik ilkelerin, (ii) örgütsel değerler veya etik ilkelerin, (iii) kişisel değerler veya etik ilkelerin ve (iv) 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 bağılı olarak meydana gelen etik iklimde birçok yolsuzluk kendiliğinden ortadan kalkabilir (Akbaba, 2003,s: 12-13).

2.11.2.1.Değer Yönelimli Karar Verme Sürecinin Üçlü Bir Etik-Değer Sınıflandırması

Haynes (1998, s. 29-48), değer yönelimli kararın deontoloji ve faydacılık olarak adlandırılan geleneksel felsefi kavramlar ile, yakından bağlantılı olan "öznel" ve "nesnel" yönünü tanımlar. Değer yönelimli bir yaklaşım için, herhangi bir kararda dikkate alınması gerekli olan üç yönü içine alan, biraz farklı ve oldukça geçici bir sınıflandırma "akılcı tutarlılık modeli" önermektedir. Sınıflandırmada şunlar bulunur:

a-Tutarlılık (Öznel Değer Modeli): Kişinin bir değeri içselleştirerek, onu amaçlanmış bir edim olarak görmesini sağlayan "öznel" yön. Burada etik eylem, içselleştirilmiş kuralların, anlamın ve değerlerin kişisel tutarlılığı içinde, düşünülmüş; seçilmiş, biçimlendirilmiş ve haklı gösterilebilir duruma getirilmiştir.

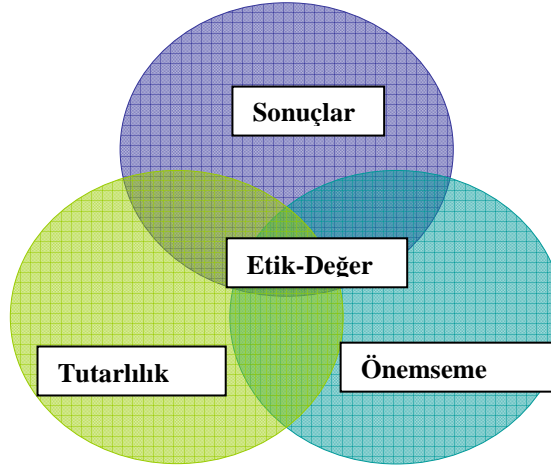
b-Sonuçlar (Nesnel Değer Modeli): Etiğin, değerleri, nedenleri ve sonuçları bakımından dışsallaştırılmış bireysel ya da toplumsal davranış olarak gören "nesnel" yönü.

c-Önemseme (Sorumluluk Etiği): Önemseyenin, önemsediyini geniş bir ilişkiler ağı çerçevesinde, seçici olmayan özel bir ilgi ve kendini vermeyle dikkate almasıdır. Kişinin özel bir biçimde kendini dışarıya açması ve başkalarına yardım etmek için bütüncül ve duyarlı bir biçimde karşılıklı bağlantıların kurulmasıdır.

Eğitim yöneticileri ve öğretmenler, gelişim modelini daha anlamlı bulacaklardır. Çünkü söz konusu model, öğrencilerin kendi özel durumlarından her konu alanının altında yatan evrensel ilkeler soyutlamalarını gerektiren ulusal eğitim programının büyük bölümünün temelini oluşturur. Ahlaki gelişimde, kişilere saygı gösterme ilkesi ahlaki alanı tanımlayan bir değerdir. Kişinin eylemleri kendi yapılandığı ilkeleriyle ne kadar tutarlı olursa, kişi o kadar değerlerle donatılmıştır. İnsanlara saygı gösterme ilkesi adalete ilişkin bir ilkedir; yöneticinin tüm insanları, ahlaki açıdan eşit görmesini gerektirir ve bu da bir tutarlılık konusudur. Bunun anlamı, diğer insanlara, onların sana davranmalarını istediğin gibi davranmaktır, bu, Kant ve Hare'nin evrenselleştirilebilirlik dediği kavramdır (Kant, 1994, s. 11).

Haynes, etik değerlerin kararda anlamlı olması için sorumluluk etiğinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü bu mesafeli ya da analitik değil, bütüncül bir tepkidir. Bu sorumluluk etiği ya da önemseme, sorumluluğun kökenini tepki verme olarak seçer. Yani, bu etik anlayışta kişi, ödev duygusuyla değil, duyarlı bir karşılıklılık duygusuyla başkalarının kaygılarına tepki verir. Görünüştteki cinsiyet farkları yararlı olmaktan çok yanıltıcıdır ve önemseme değeri ya da dünyaya duruma bağlı ve bütüncül tepki vermek, ahlakı kavramsallaştırmanın farklı bir biçimi olduğu kadar, kavramsal gelişimin de bir etkenidir. Önemseme etiği tutarlılık veya sonuçlar yaklaşımlarından üstün değildir, Bunların üçü de, diyaloga ve ilişkiye dayanan bir ahlaki büyüme sürecinin gerekli unsurlarıdır (Haynes, 2002 s. 32).

Tutarlılık, sonuçlar ve önemseme yaklaşımları arasında bulunan bağlantıların yanı sıra gerilimleri de anlamalıyız. Bunların birbirine bağlılığını göstermek için, Lacan'ın (Haynes, 2002, s. 49) Borrom düğümü grafiği bunu güzel açıklamaktadır. Burada halkalar birbirlerine öyle bir biçimde kenetlenmiştir ki, halkalardan biri kesildiğinde sistemin tamamı çözülür ve dağılır (bkz. şekil 1).



şekil 1: Etik-Değer'in Borrom düğümü (Haynes, 1998, s. 48)

Borrom düğümünün özellikle vurguladığı şey, düğümü oluşturan halkalardan herhangi birinin ayrıcalığının olmamasıdır. Ne tutarlılık, ne sonuçlar ne de önemseme, etik kararlar için gereken temeli tek başına sağlamaz, ancak üçü birlikte değerler doğrultusunda karar verme sürecinin temelini oluşturur. Yöneticinin tutum ve davranışları her üç halkanın da içinde kalıyorsa anlamlı olacaktır. Şayet halkaların birisinin dışında kalan bir davranış değerlerle yönetim açısından anlamlı bulunmayacaktır. Yani yönetici aldığı kararların sadece kurallara uygunluğunu değil iç ve dış ahlak ilkelerine uyumluluğunu sağladığı sürece iyi bir yönetim örneği sergilemiş olacaktır.

Pek çok eğitim yöneticisi için geleneksel olarak değer yönelimli bir kararda kullandıkları bir çerçeve sunmanın amacı, olası etik seçenekleri kısıtlamak ya da engellemek değildir. Amaç, insanların her gün yaptıkları etik seçimleri düşünmelerine ve bunları hangi nedenlerle yaptıklarını anlamalarına yardımcı olarak onları özgürleştirmektir. Etiğin akılcılık üzerine kurulu olduğuna ve eğitim alanındaki yöneticilerin herhangi bir durumda aşağıdaki üç yönü ciddi biçimde düşündüğü ölçüde değer etiğine uygun davranmış olacaktır.

Benim için ve diğerleri için kısa ve uzun erimli sonuçlar nelerdir? Ve herhangi bir olası edimin yararları, zararlı etkilerine ağır basar mı?

Durumda etkisi olan bütün kişiler kendi geçmiş eylemleri ve inançlarıyla tutarlı davranıyorlar mı? Yani, benzeri başka bir durumda uygulamayı isteyecekleri bir etik ilkeye/ etik ilkelere göre mi hareket ediyorlar? Başkalarına kendilerine yapılmasını isteyecekleri şeyi mi yapıyorlar?

İnsan olarak diğer kişilerin gereksinimlerine yanıt veriyorlar mı? Bu durumdaki diğer insanları, kendileri gibi duyguları olan kişileri önemsiyorlar mı ?

Yöneticiyi değerler açısından doğru iyi ve güzel sınıfına sokan, yönetici kararlarının arka planında yatan bu tarz değer yargılarına yönelik akıl yürütmeler olmalıdır.

2.11.2.2. Eğitim Örgütlerinde Değer Yönelimli Karar Süreci

Eğitim örgütlerinin rasyonellik ilkesine göre kurulup çalıştırılmasını savunmak güçtür. Fakat eğitim yöneticisi rasyonel karar sürecinden yararlanmak zorundadır. Zaten bu sürecin savunucusu Simon, rasyonel kararı mekanik nitelikte saymamış ve karar süreci boyunca etki yollarını denemeyi öngörmüştür. Bu yüzden, kendinden önceki yönetim yazarlarının fikirlerini katı ve kalıplaşmış bulmuştur. Fakat insan davranışını değerlerden ayırıp incelemek eğilimi ile örgütte ve karar sürecinde rasyonelliğe fazla ağırlık vermiştir. Ancak, eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı olduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta ve seçememektedir. Ayrıca, eğitim örgütleri ve yöneticisinin içinde çalıştığı ortamların da, karar mantığına aykırı düşen özellikleri diğer örgütlere oranla daha çok ve kuvvetlidir.

Örgütün anatomi ve fizyolojisine ilişkin kavramları karar sürecine dayalı olarak boyutlaştıran Simon, örgütü yönetici gözünde canlandırmayı başarmıştır. Geçmişte örgüte bu gözle bakmayı ihmal eden eğitim yöneticileri, eğitim örgüt ve yönetimini yuvarlak değimler içine sokma çabasından öteye gidememiş ve bu yüzden bilimleştirememişlerdir.

Eğitimde karar çözümleri çeşitli ve karmaşık olduğundan, yöneticinin bu çözümleri (synoptic) bir yöntemle ele alması, yani çözümlerin hepsini değerlendirebilmesi zordur. Ayrıca, eğitime katılan gruplar da değişik ve akıcıdır. Bunların davranışlarını tahmin hem güç hem de pahalıdır. Bu nedenler eğitim yöneticisinin genellikle aşamalı (incremental) kararlar almasını ve her aşamada bireyler veya gruplar arasında uzlaştırıcı bir rol oynamasını zorunlu kılmaktadır.

Birim düzeyinde alındığında, kararlar okul eylemlerine yön vermek ve amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılır. Bu eylemleri sağlamak ve amaçları gerçekleştirmek zorunda olan yönetici, okul yönetiminde rol oynayan örgüt değerlerini ve örgüt kültürünü kullanmak zorundadır. Böyle bir zorunluluğun, iletişim olanaklarına bağlı olduğunu bilmeyen eğitim yöneticileri, kararların iletimini ya ihmal ederler yahut da gereğince sağlayamazlar. Hâlbuki kararların alınmasında genel amaç, bu kararların dönük olduğu örgüt üyelerinin davranışlarını karar amaçları yönünde etkilemektir.

Eğitim yönetimi ve değerlerle ilgili çalışmalarda bireylerin karakterlerinin ve bunların yanında değerlerinin, onların iş içi ve iş dışı karar ve davranışlarını etkiledikleri vurgulanmıştır (Dawis, 1991; (:elik, 1999). Nitekim rgtteki değerlerle, örgüt kültürü (Schein, 1985), iş doyumunu (Locke, 1976), yönetsel kararlar (England 1975; Winter, Newton & Kirkpatrick, 1998) ve iş ile ilgili diğer algı ve davranışların (George & Jones, 1996; Ravlin & Meglino, 1987, 1989) etkileştiği grlmştir.

Eğitim yöneticileri günlük rutin işlerini yaparken ahlaki seçimler yapmayla yüz yüze kalmakta (Beck, Murphy & Associates, 1997) 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 (Begley & Leithwood, 1990; Kasten & Ashbaugh, 1991; Marshall, 1992; Pehlivan, 1998; Winter, Newton & Kirkpatrick, 1998).

Sergiovanni (1992) ise okulların moral değerlere sahip topluluklar olduğunu ve buraların yönetiminin ve liderliğinin, moral liderlikle yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Okul yöneticileri başkalarına zen göstermeyi gerektiren bir mesleğe sahip olmaları dolayısı ile mesleklerini icra ederlerken; her bireye sayęı göstermeli, dürüst ve doğru bir iletişim kurmalı, muhataplarının özgüvenlerini geliştirmeli, Herkesin yararına olacak adil bir kültürel sistem oluşturmalıdırlar (Smith, 1997). Her bireye sayęı gösterme, doğru ve dürüst iletişim kurma özellikleri, temelinde her bireyin sahip olduğu değerlerin farkında olmayı ve bu bireylerin sahip olduğu değerlere sayęı göstermeyi gerektirir. Okul yöneticilerinin, çalışanlarının özgüvenlerini geliştirmeleri ve adil bir kültürel sistem oluşturmaları ise, onların güçlerini etik olmayan yönlerde, baskı aracı olarak kullanmalarını ortadan kaldıracadığı gibi, bürokratik bir kültürün yerleşmesini de engelleyerek, daha yaratıcı çalışmaların çıkmasına fırsat ve olanak sağlar. Diğer bir deyişle, okul yöneticilerinin astlarını güçlendirmeleri ve onlarla daha adil bir ilişki ağı oluşturmaları onlara, kendi değerlerini aşılamayı önleyerek etik davranmalarını temin eder.

Okul yöneticilerinin rutin işleri, onların değerlerini ve niyetlerini yansıtın sembolik araçlar olup, aynı zamanda bireylerin bir örgüt olarak okulla karşılaşmaları ve etkileşimde bulunmalarından dolayı da önemlidir; okulda ne olup. bittiğini anlamak için

yönetimsel rutinlere bakmak gerekmektedir (Riehl, 1998). Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte kendini en fazla yönetim sürecinin kalbi sayılan karar verme (Bursalıoğlu, 1991) ve liderin davranış ve eylemlerinde hissettirir. Çünkü gerek alınan kararlar gerekse liderin davranış ve eylemleri birçok insanın hayatına etki etmektedir.

Eğitim örgütleri bakımından uygulama sıkıntısı Fayol'un yönetim süreçlerinde karar sürecinin önemini görememiş ve planlama ile başlamış olmasıdır. Her yönetici gibi, okul yöneticisi de, önce neyi planlayacağına karar vermek zorundadır. Çözüm yolları içerisinde bir seçme eylemi olarak gördükleri planlama sürecini bir tür karar süreci kabul eden bazı yazarlar çıkmıştır. Fakat yönetimde karar teorisi böyle görüşleri gölgede bırakacak kadar tutulmuş ve ağır basmıştır. Ayrıca, Fayol'un emretme ve kontrol gibi katı terimlerle tanımladığı görevleri özellikle okul düzeyinde tam anlamıyla uygulamanın çeşitli problemleri çıkmaktadır. Eğitim kurumları, insan merkezli ve hizmet üretilen kurumlardır. İnsan ve hizmetin ağırlıklı olduğu bu kurumların yönetiminin daha iyi, uygun, tutarlı kararlara varılabilmesi, yöneticinin yönetimine ilişkin bilgi ve beceriler kadar, insanlar hakkındaki görüş ve beklentileri ile sahip olduğu iyi, doğru ve güzel anlayışı ile de ilgilidir. Yöneticinin felsefesi, iyi, doğru ve gerçek hakkındaki algıları, seçenekler arasından önceliklere uygun seçimler yapmasını etkileyecektir (Güçlüol, 1985, s:16). Yöneticinin sağlam bir değer sistemi olması, her şeyden önce güçlü bir mesleki yetiştirme gerektirir. Çünkü bireylerin kötü eğilimlerini engelleyecek ve düzeltecek en güvenilir araç eğitimidir. Yöneticinin karar süreci bir değer sistemine dayanırsa, kararlarında dış etkiler altında kalmadan etik sonuçlara ulaşmasını sağlar (Bursalıoğlu, 1991, s.337-40).

2.12. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE UYGULAMALAR

Aydın (2002) tarafından "Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma" isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, eğitim yöneticiliği mesleğine ilişkin etik ilkeleri belirlemek ve eğitim yöneticilerinin mevcut davranışlarının geliştirilen etik ilkelere uygunluğunu belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler 1. Hoşgörü, 2. Adalet, 3. Sorumluluk, 4. Dürüstlük, 5. Demokrasi, 6. Saygı olmak üzere 6 ana başlık altında ortaya konmuştur.

Bu ana başlıklar altında 79 etik ilke tanımlanmıştır. Sonuç olarak, lise müdürlerinin bu ilkelerden bazılarına tam olarak uygun davranışlar sergilemedikleri belirlenmiştir.

Töremen ve diğerleri (1996) tarafından yapılan “Yöneticilerin Empatik Becerilerinin Okul Başarısı Üzerine Etkisi” (Influence of Managers’ Empathic Skills on School Success) isimli çalışmada, yöneticilerin empati becerileri ve okul başarısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin empatik becerileri ve okullarının başarı düzeyi arasında çok yakın bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, başarılı okulların yöneticilerinin daha yüksek düzeyde empatik becerilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Gahey (2001), “Okullarda Moral Toplum Oluşturma: Ruhu Hissetme” isimli bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, okulların toplumlar gibi paylaşılmış ilke ve değerlere sahip olmaları için gerekli nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda etik liderlere ihtiyaç olduğu, ayrıca bu etik liderlerin okullarda resmi bir otoriteyi temsil etmesinin şart olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinin moral lider olarak rol ve görevlerini tanımlayan 16 temel ilke belirlenmiştir.

Küçükkaraduman’ın etik davranışların incelenmesi konulu tez çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmada, ilköğretim okul müdürlerinin okuldaki işlerinde ve davranışlarında hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı gibi etik davranış ilkelerine ne ölçüde uygun davrandıklarının ilköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerine göre belirlenmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve sorgulanması ve ilgililere bir okul müdüründe bulunması gereken etik ilkelerin neler olması gerektiğini tesbit etmeye yönelik araştırma yapmıştır.

Veri toplama aracı olarak, Prof. Dr. İnyet Pehlivan Aydın’ın lise müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi için geliştirmiş olduğu anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, iki bölümden oluşmaktadır.

Giray, okul yöneticilerinin yönetsel karar verme / problem çözme yeterliliği konusunda doktora tezi hazırlamıştır. Bu araştırma okul yöneticilerinin yönetimle ilgili karar verme/sorun çözme sürecindeki yeterliklerini/performanslarını test etmiştir. Bu amaçla:

Karar verme/sorun çözüme sürecinin aşamaları olan; Sorunu duyma, sorunu tanıma, çözüm arama, kararlaştırma, kararı uygulama, değerlendirme boyutlarında yer alan davranışlar, ne derece yerine getirebildikleri sorusuna, hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin algı-lama dereceleri ve algılama dereceleri arasında manidar farklılık bulunup bulunmadığı açısından cevap aranmıştır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Kadıköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilk ve ortaöğretim okullarında çalışan 107 okul yöneticisi ve 248 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada 42 soruluk bir anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen verilerin güvenilirliği için yapılan istatistiksel incelemede SPSS programında iç tutarlıklar (Cronbach Alpha katsayılar) hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan grupların kişisel özellikleri ile ilgili verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Okul yöneticilerin yönetimde karar verme/sorun çözüme sürecinde yer alan boyutları yerine getirme dereceleri için frekans, yüzde ve aritmetik ortalama; yönetici ve öğretmenler algılamaları arasındaki manidar farklılığı belirlemek için Independent Samples t testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenmiştir:

1. Karar verme/sorun çözüme sürecine ili_kin bütün boyutlarda ele al_nan davranışları yöneticiler en az “çoğunlukla” ve “tam” olarak yerine getirdiklerini belirtirlerken, öğretmenler bu boyutlarda yer alan davranışları yöneticilerin “orta” derecede yerine getirdiklerini işaret ettikleri ortaya çıkmıştır.

2. Öğretmenler ile yöneticilerin görüşleri karşılaştırıldığında, ankette yer alan maddelerin tümünde de manidar düzeyde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

III.BÖLÜM

3. YÖNTEM

3. 1. ARAŞTIRMA YAKLAŞIMI

Bilimsel araştırmaları yaparken kullanılan yöntembilim yaklaşımlarından biri nitel araştırma yöntemidir. Yöntembilim yaklaşımlarında temel amaç ‘gerçeği’ anlamak, açıklamak ve yorumlamak için bilimsel bilgi üretmektir (Demirli, 2007, s. 56).

Bilimsel geleneğe bağlı olarak sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan nicel yöntembiliminde pozitivist paradigmanın etkin olduğu görölmektedir. Nitekim Pozitivizm, doğa bilimlerinin davranışının algılanmasında ve onun tanımlanmasında temel oluşturmuştur (Howe ve Eisenhart, 1990, s. 4). Akla ve gözleme dayalı bir anlayışın ürünü olan pozitivist paradigma, nesnellik ve indirgeme üzerine inşa edilmiştir. Bir dış gerçeğliğin var olduğunu ve bu gerçeğin niceliksel açıdan tanımlanabileceğini, anlaşılabilirdiğini ve yasalaştırılabileceğini kabul etmektedir. Pozitivistlere göre var olanın onu oluşturan veya kapsayandan bağımsız bir değeri vardır. Bu değer ölçülebilir ve sayısallaştırılabilir. Bağımlı, bağımsız veya kontrol değişkenleri olarak algılanabilirler (Karasar, 1995, s: 60-61). Bilim, deneysel temelli rasyonel ve nesnel olan bir girişim olarak görölmektedir (Kuş, 2003, s: 5-8).

Pozitivist paradigma, doğa bilimlerinde olduğu kadar sosyal bilimlerde alanındaki araştırmalarda da etkili olmuştur. Doğa bilimlerinin ilke ve yöntemleri kullanılarak sosyal bilimlerde araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimlerde pozitivist yöntembilim, uzun kavramların soyut olmasından ötürü operasyonel tanımlamalar yapılmakta ve onlardaki değişim ve değişim dereceleri ölçülebilir hale getirilmektedir. Araştırmaların bilimsel olması kaygısından ve nedensellik ilkesinden dolayı kontrol edilebilir ortamlarda nicel veriler elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla sosyal bilimlere özgü istatistik yöntemler de geliştirilmiştir (Kuş, 2003,s: 13-14).

Ancak, yirminci yüzyılın başlarına kadar süren bu durum sosyal bilimlerde alanındaki gelişimin bir sonucu olarak değişiklik göstermeye başlamıştır. Yaygın anlamdaki nesnelliliğin sorgulanabilir ve alıcıya bağlı olarak farklı algılanabilir olması tartışılmıştır. (Spooner, 2002; Demirli, 2007, s: 57-58)

Her nesnel yargı, öznel bir bakış açısından kaynaklanır, şeklinde fikirler öne sürmüşlerdir. Sosyal bilimlerde artık “nesnellikten” ziyade “bakış açısı” öne çıkarılmıştır. Sosyal bilimlere özgü olay ve olguları açıklamaya yönelik araştırma yöntemleri kullanılır olmuştur. (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 27-31).

Nitel araştırma, yakın, içeride, oluşumcu, yapılaşmamış, idiografik süreçsel ve aktör tarafından inşa edilen derin ve zengin özellikler sunmaktadır (Kuş, 2001, s. 105-110).

Nicel çalışmalardan çıkan ölçülebilir veriler güçlü, dikkatli ve güvenilir olarak betimlenir. Bu veriler kesinlik ve doğruluk göstermektedir. Aynı zamanda bu veriler başka bir araştırmacı tarafından rahatlıkla kontrol edilebilir. Nitel araştırmacılar ise etnografik çalışma sonucunda elde edilen verileri “*zengin*” ve “*derin*” olarak nitelendirip, yüzeysel diye tanımladıkları nicel verilere karşıtlık olarak tanımlarlar. “*zengin*” tanımlaması nitel araştırmacıların sağladıkları girift ayrıntılara işaret eder. Çalıştıkları insanlarla sürekli diyalogda olmaları araştırmacılara net çözümler sağlar, bu sayede olayı bütün ayrıntılarıyla, bireylerin çeşitli olaylara ilişkin tam açıklamalarını aydınlatıcı bir tarzda ifade edebilirler(Bryman, 1988, s: 103- 104).

Nitel araştırma ve nitel veri çözümleme türleri geniş dağılıma sahip bir çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda nitel araştırma yapmaya ilişkin en büyük güçlüklerden biri, bu araştırmalara ilişkin özellikle de veri çözümü konusunda, nicel araştırmalarda olduğu gibi ‘standart’ süreçlerin bulunmamasıdır. Ancak, nitel veri çözümlerinde nicel analizde olduğu gibi standart süreçlerin ve adımların olmaması, nitel araştırma desenlerinin ‘bilimsel’ ölçütlerden yoksun olduğu anlamına gelmediği de bilinmelidir (Demirli, 2007, s: 59).

Nicel ve nitel araştırma teknikleri, birbirinden tamamen ayrı tarzlarda yürütülmektedir. Nicel araştırmalar tamamen yapılaşmış olarak uygulanırken nitel araştırmalar farklı şekillerde uygulanırsa da genelde yapılaşmamış ya da yarı yapılaşmış bir şekildedir. Uygulamadaki bu farklılık, araştırma geleneklerinin bağlı oldukları

epistemolojik durumların bir sonucudur. Nitel araştırma anlamacı ya da inşacı epistemolojiye bağlı olarak uygulanmaktadır (Kuş, 2001, s: 122).

Anlatılanlardan şu sonucu çıkarabiliriz ki araştırmacı hangi konuyu ele alırsa alsın, konuyu ele alışı onun ontolojik ve epistemolojik yaklaşımına göre biçimlenir. Araştırmacı, ontolojik ve epistemolojik yaklaşıma göre konusunu netleştirdikten sonra, araştırmasını bu yaklaşımlar çerçevesinde bir metoda uygun olarak hangi tekniklerin kullanılacağını belirler (Kuş, 2001, s: 122).

Şimdiye kadar yapılan açıklamalar ışığında bu araştırmada; yapılacak çalışmanın karmaşık insan ve örgütsel etkileşimler olması ve böyle bir olgunun rakamlara kolaylıkla dönüştürülememesi anlayışıyla ve araştırma deseninde esnekliğin olması gibi temel özellikleri taşıması nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Yönetici değerlerinin, eğitim örgütlerinde karar sürecine etkilerini belirleyen bu çalışmada, tarama modeli ile Türk Eğitim Sisteminde mevcut okulların durumu saptanmış ve böylece bir yargıya varılabilinmiştir. Verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle de yöntem bölümdeki kavramsal süreci irdeleyen bölümün başlığı nicel araştırma yöntembilimi geleneğinde olduğu gibi “araştırma deseni” olarak değil de “*araştırma yaklaşımı*” olarak adlandırılmıştır.

Nitel bir araştırma stratejisinde, araştırmacının yaklaşımı ve tarzı oldukça önem arz etmektedir. Anlamacı, inşacı epistemolojik pozisyonla bağlı, onun gerçekliği sürekli olarak inşa edilen bir biçimde kabul etmesine yol açar. Bu gerçekliğin bilgisini de daha esnek, daha bağlamsal ve inşa sürecini daha fazla dikkate alan bir yaklaşım içinde olacaktır. Hatta doğrudan doğruya bu inşa ve anlamlandırma sürecinin kendisini ortaya çıkarmaya yönelik olan teknikleri seçmeye yöneltecektir. Araştırmada nitelenen sıfatlara sahip olan görüşme tekniği oldukça esnek ve bağlamsal, tarafların birer katılımcı oldukları ve anlamlandırma ve inşa süreçlerini dikkate alan, hatta doğrudan bunları ortaya çıkarmaya dönük bir tarzda uygulanabilme özelliğine sahiptir. Gerçeklik, olmuş, bitmiş değil fakat sürekli olarak inşa edilen olarak görüldüğünden nesnellik gibi bir kaygı bulunmamıştır. Ve bu teknik, araştırmamızda, nitel gelenekteki araştırmacıların sundukları ve önerdikleri biçimlerde ele alınıp kullanılmıştır.

Benimsediğimiz nitel araştırma stratejisi, baştan belirlenmiş kavramsal çerçeveden hareket olmuştur. Mason'ın (1996, s. 43) da ifade ettiği gibi aslında nitel araştırmanın hiçbir keyfi yolu yoktur inancına katılıyoruz. Nitel araştırmanın esnek ve bağlamsal olması, araştırma sürecine başlarken kavramsal çerçeve kurup, araştırmanın sonucuna ilişkin beklentiler oluşturmaya engel değildir. Araştırmaya başlarken ne tür veriler elde etmek istediğimiz yani amacımız net olarak baştan belirlenmiştir ki elde edilen verilerle bir anlam ve anlamlandırma inşası oluşturulabilsin. Ancak kavramsal çerçeveden hareketle araştırmaya başlamak, araştırmada araştırmacının, araştırma öznelerine kendi düşüncelerini empoze etmesi anlamına gelmez. Araştırmada, daha zengin, derin ve ilintili veriler elde etme arzusunda olduğumuzdan esnek ve duyarlı bir tarz oluşturmuştur.

Araştırmada araştırmacının üstlendiği rol ve sorumluluklar; araştırma sürecinin planlanması, yürütülmesi ve sonlandırılması; değerlendirmelerin yapılması ve raporlaştırılması şeklinde ifade edilebilir.

Amacımız, ifade edilen kavramsal çerçeve doğrultusunda *Yönetici Değerlerinin Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri*'ni anlamak ve yorumlamaktır. Araştırma süreci amacımız kapsamında tasarlanmıştır. Araştırmaya temel olacak kuramsal çerçeve açık bir biçimde oluşturulmuştur. Sistematik, yapılabilir, aynı zamanda da esnek bir araştırma deseni planlanmıştır. Son aşama olarak da araştırmanın okuyucunun anlayabileceği bir şekilde tutarlı ve anlamlı doküman olarak sunumu planlanmıştır.

Değerler, bireylerin kendi kişiliklerini ifade ettikleri, kendilerini net olarak tanımlamaya yardımcı olan ahlaksal yargılardır. Bu tanımdan hareketle yürüttüğümüz nitel araştırmada, anlamacı epistemolojik yaklaşım doğrultusunda değerler bir inşaa süreci olarak ele alınmıştır. Bu durumda kişilerin anlamlandırma ve örgütle etkileşim süreçleri, onların sosyal olarak inşaa ettikleri bir süreç olmaktadır. Davranış ölçüsü olarak, davranış tanımlayıcıları olan değerler, var olmak için bireylerin inşalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Değerleri bu şekilde bir inşaa süreci olarak gördüğümüzde, kişilerin, örgütle sosyal etkileşim süreci içerisinde anlamları ortak olarak inşaa ettiklerini kabul etmiş bulunuyoruz. Ontolojik açıdan gerçekliğin, dışsal, olgusal değil fakat öznelerin anlama ve yorumlamalarıyla sosyal olarak inşaa edildiği görüşünden hareketle değerleri sürekli inşaa edilen sosyal bir gerçeklik olarak görmekteyiz. Nitekim bu

araştırmada *değerlerin, yönetimde karar sürecine etkileri* kurulmuş bitmiş, kişilere dışsal, olgusal bir gerçeklik olarak değil de kişiler tarafından inşa edilen bir gerçeklik olarak ele alınmıştır. Epistemolojik açıdan ise, bu gerçekliğin bilgisinin ancak, yöneten ve örgüt arasındaki etkileşim ve inşa sürecini dikkate alan bir görüşme tekniği yoluyla alınacağını düşünölmüştür. Amacımız nesnel ve genellenebilir veriler elde etmek değil, karmaşık sosyal bir dünyada bireylerin anlam dünyalarının yansımalarına ilişkin detaylı veriler elde etmektir.

3.1.1. EVREN- ÖRNEKLEM

Araştırmamız kendi içinde belli bir mantık ve rasyonele dayandırılmıştır. Başından sonuna kadar, belli bir stratejiye bağlı olarak yürütölmüştür. Araştırma konusu çerçevesinde anlamacı ya da inşacı epistemolojiye bağlı olarak yürütölen ve nitel olarak adlandırılan bir araştırma stratejisi belirlenmiştir.

Çalışma evrenini, Elazığ ilinde mevcut eğitim örgütlerinde görev yapan okul müdürleri oluşturmuştur.

Bu çerçevede araştırmamızın çalışma grubunu; 2006/2007 Eğitim- Öğretim yılında Elazığ merkez il sınırları içinde yer alan beş eğitim bölgesinden, her birinden dörder tane olmak üzere yirmi okulda görev yapan, araştırmaya katılmayı kabul eden;

İlköğretim okulu müdürlerinin,

Ortaöğretim okulu müdürlerinin,

Anadolu ve Meslek liseleri müdürlerinin,

Çıraklık Eğitim Merkezi Müdürünün yer aldığı 20 okul müdürü oluşturmuştur. Bu okullar belirlenirken herhangi bir özel ölçüt göz önünde bulundurulmamıştır.

3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmamızda veri toplama süreci nitel yaklaşımla yürütölmüştür. Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerinin başında görüşme gelmektedir.

Bu çalışmada kuramsal çerçevede tanıtmaya çalıştığımız, epistemolojik, ontolojik metodolojik tavır alışla bağlantılı olarak yönetici değerlerinin eğitim örgütlerinde karar verme sürecine etkilerini, amaç bölümünde verdiğimiz soruları yanıtlamayı nitel araştırma/görüşme tekniği ile tespit edilmesi uygun bulunmuştur.

3.2.1. GÖRÜŞME

Yarı yapılandırılmış görüşme araştırmacıya ve görüşmeciye zaman esnekliği sağlar. Elde edilen verilerin düzenlenmesi ve analizi daha kolaydır. Görüşmeciye önceden belirlenmiş sorular sorulur. Bunun yanı sıra gerekli görülen yerlerde yeni sorular sorulabilir veya bazı soruların sorulmasından vazgeçilebilir (Yıldırım ve Şahin, 2005: 121-123; Kuş, 2001: 102; Karasar, 1995: 134-140; Demirli, 2007, s: 69).

Etkileşimciliğe (yorumlayıcı yaklaşım) göre görüşülenler, kendi sosyal dünyalarını aktif olarak inşa eden, deneyimleyen öznelardır (Silverman, 1993, s: 91). Araştırmamızda önemli olan insanların deneyimlerine anlam kazandıran verileri elde etmektir. Yapılaşmamış, açık- uçlu, derin katılımlı özelliklere sahip görüşmelerle bu gerçekleştirilebilir.

Görüşme tekniğinin kullanımı, elde edilmesi amaçlanan verilerin neyi temsil ettiği konusunda açık bir ayrım sergilemektedir. Nicel araştırmada veriler, görüşmenin dışındaki bir dış dünyaya ait sosyal olguları temsil ederlerken, nitel araştırmadaki görüşmede veriler bize, araştırma öznelarının/görüşülenlerin anlam dünyalarını, kendi deneyimlerini nasıl yorumladıklarını, duygu ve düşüncelerini aktarmaktadır. Buradaki anlamlar, kültürel ve sosyal olarak inşa edildiği için bu görüşmeler, anlamların ve yorumların inşa edildikleri sosyal bağlamlara duyarlıdır. Bu nedenle nitel görüşme sırasında elde edilen veriler “derin”, “zengin”, “detaylı” olarak yorumlanırken nicel görüşmelerin nesnellik, geçerlilik ve güvenilirlik kaygılarıyla standardize bir tarzda ancak yüzeysel bilgilere ulaşabildiği ifade edilir (Bryman, 1988, s:103- 104).

Görüşme tekniği bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile nedenlerinin öğrenilmesinde en etkili yol olarak kullanılmıştır. Yüzeyselden ziyade derinlik anlamları çıkartılmak istenmektedir. Bunun için görüşmede; ses tonu, mimikler ve soruları cevaplamada gösterilen istek, söylenenlerin değerlendirilmesinde birer veri niteliğindedir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, eğitim örgütlerindeki yöneticilerle yapılacak görüşmeler sırasında; değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği, geribildirim mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi edinilebilmesi, yanlış anlamaların azaltılması, cevaplarda bireyselliğin korunması gibi özelliklerinden dolayı bu araştırma için uygun görülmüştür.

Bu görüşme tekniğini kullanarak biz, olmuş bitmiş dışsal gerçekliğe ilişkin verilerin “toplayıcısı” değil fakat inşa edilen gerçekliğe ilişkin verilerin “oluşturucusu” konumunda bulunmaktayız. Burada görüşmeciler, olgusal gerçekliğe ilişkin bilgilerin aktarıcısı konumunda bulunmadıklarından bizim için “veri kaynağı” değil, “konu”durlar.

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 irdelenecek 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” (Patton, 1987, s: 111; Yıldırım ve Şimşek, 2005: s: 122).

Görüşme formu yaklaşımının güçlü yanları; esneklik, yanıt oranı, sözel olmayan davranış, ortam üzerindeki kontrol, soru sırası, anlık tepki, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi olarak sıralanabilir (Biley, 1982 den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2006: s: 123).

3.2.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Görüşmeler için yapılan plana göre öncelikle bir görüşme formu oluşturulmuştur. Bunun için iki uzmanın ve *araştırmacının* katılımıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu; kolay anlaşılabilen, odaklı, her bir sorunun açık uçlu ve tek boyutlu, görüşmelerin yapılacağı ortam, bireyler dikkate alınarak, kavramsal çerçevesi sunulan konuya sadık kalarak, farklı özellikler gösterecek şekilde ayarlanmıştır. Yönlendirmekten kaçınılmış, alternatif sorular ve sondalar dikkate

alınmıştır. Daha önce hazırlanmış, soru çokluğu sebebi ile elenmiş sorular alternatif soru olarak da kullanılmıştır. Bunlarla birlikte formdaki sorular; mantıklı bir düzen çerçevesinde sıralanmıştır. Görüşmeler sırasında soruların cümle yapısı ya da sırası gerekli görüldüğü zaman değiştirilebilmiştir. Bazı konuların ayrıntısına girilmiş, çoğunlukla da sohbet tarzında bir yöntem benimsenmiştir. Görüşmecilerin *yönetici değerlerinin, eğitim örgütleri karar sürecine etkilerini* ortaya çıkarmaya odaklı hazırlanmıştır. Bu çerçevede 32 adet soru yazılmıştır. Daha sonra uzmanlarla birlikte değerlendirilen, gözden geçirilen sorular yenilenmeye tabi tutularak 21 adet olarak görüşme formuna girmiştir (Görüşme Formu, Ek-II).

Hazırlanan görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, yöneticilerin kişisel bilgilerini toplamaya yönelik sorulardan oluşmuştur. İkinci bölüm değerlerle yönetim ve karar sürecine etkileri ile ilgili görüşleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur.

Araştırmadaki hassasiyet göz önüne alınarak, hazırlanan görüşme formu, sıralanışları, içeriği, yazılımı ve görüşmenin yaklaşık ne kadar zaman alacağını tahmin etmek amacıyla bir pilot çalışma yapılarak test edilmiştir. Bir görüşmenin yaklaşık 30 ile 60 dakika arasında olacağı düşünülmüştür.

Araştırmaya ilişkin veriler, araştırmaya katılan yöneticilerin uygun gördüğü zaman ve mekânda birebir gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bütün görüşmecilere çalışma hakkında bilgi içeren bir mektup gönderilmiş (Mektup, Ek I) ve daha sonra randevular alınarak görüşme yapılmıştır.

Görüşmelerin kayıt altına alınmasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ayrıca, bazı görüşmecilerin ses kaydını istememesi ve bazılarının da kayıt cihazı kullanıldığında kaygılanacağı dikkate alınarak, görüşme esnasında not tutma tekniğinin kullanımı planlanmışsa da böyle bir durumla karşılaşılmamıştır.

Görüşmecilere ait ses kayıtları herhangi bir çıkarma veya değiştirme yapılmadan bir kelime işlemci programı yardımıyla elektronik ortama aktarılmıştır. Bu aktarım sırasında konuyu açmak için kullanılan yardımcı soru cümleleri görüşme metinlerine alınmamıştır (Görüşme Dökümü, Ek IV). Görüşme formu dışında yapılan

birebir görüşmeler de dahil olmak üzere, görüşmelerin sonunda alınan cevap ve yorumlar, bağımsız kişilerin değerlendirmesine müteakip, araştırmacının literatür bilgisinden oluşan gözlem ve mantık süzgecinden geçirilerek çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Çözümlemeler, araştırmacının amacıyla bağlantılı bir biçimde oluşturulan kategorilere göre yapılmıştır.

Okul müdürleri ile yürütülen görüşmelerde, müdürlerin değerlerini örgütsel olarak nasıl inşa ettikleri ortaya çıkarılmaya çalışıldı. Okul müdürleri, değerlerini ne(ler) ile eş kıldıklarını, kendi deneyimleri, anlamlandırmaları yoluyla inşa etmektedirler. Dolayısıyla bizim için önemli olan; onların kendi değerlerine atfettikleri anlamları, kendilerini ve yöneticisi oldukları örgütleri nasıl gördükleri, deneyimleri sonucunda yönetime ve karar vermeye bu anlamları ve ya anlamlandırmaları yeniden nasıl inşa ettiklerini anlamak ve yorumlamaktır.

3.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ SÜRECİ

Strauss (1987) nitel araştırmadaki veri çözümleme yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceğini ve veri çözümlemesini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını vurgulamaktadır. Standartlaştırılmış veri çözümlemesinin zengin ve derinlemesine veri elde edilmesini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s: 221).

Çözümlemede önemli olan nokta, verilerin betimlemesine ve kategorilerin ortaya çıkmasına verilen önemdir. Bunun yanında araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaların anlamlı bir şekilde ilişkilendirilmesi ön plana çıkmaktadır.

Araştırmamızda, nitel içerik analizi; çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına geldiği, toplanan verilerin derinlemesine çözümlenmesini ve önceden araştırma kapsamında kullanılan kategorilerin boyutlarının ortaya çıkarılmasını sağladığı için tercih edilmiştir.

3.3.1. NİTEL İÇERİK ANALİZİ

Veri toplama süreci sonunda elde edilen çok miktardaki bilgi, başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan nitel içerik analizi tekniği ile analiz 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.

3.3.1.1. Verilerin Kodlanması

Araştırmamızda, alan taramasına dayalı olarak önceden hazırlanan kod listesi öngörülmüştür. Araştırmanın kavramsal yaklaşımı titizlikle irdelenmiştir. Anlamli bölümler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu anlamli bölümlerin nasıl kodlanacağı tasarlanmıştır. Hem temalar hem de temalar altında yer alabilecek kavramlar düzeyinde kod listesi oluşturulmuştur. Veri çözümlemesi için bir yapı meydana gelmiştir. Bu aşamada konu uzmanlarının görüşleri alınmış, yapılan kod listesi kontrol ettirilmiştir. Gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Sonuç olarak araştırmanın verilerinin, üç bölüm, altı tane ebeveyn tema ve bu temalar altında yer alan çocuk temalar çerçevesinde çözümlenmesi planlanmıştır.

3.3.1.2. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik önemli bir konudur. Bu araştırmada, hem araştırma sürecinde hem de veri toplama tekniğinde, nitel araştırma anlayışları çerçevesinde gerekli geçerlik ve güvenilirlik stratejileri yürütülmüştür. Bu bağlamda; araştırma sonuçlarıyla gerçeğin doğru biçimde temsil edilebilmesi için, diğer deyişle nitel araştırma yaklaşımında yer alan *inandırıcılık* unsuruna (nicel araştırmalardaki benzer karşılığı *iç geçerlik*) yönelik; derin odaklı veri toplama ve uzman incelemesi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Sonuçların uygulanabilirliği noktasında ve araştırmayla bütünselliği *aktarılabirlik* (nicel araştırmalardaki benzer karşılığı *dış geçerlik*) özelliğini sağlamak için ayrıntılı betimleme yöntemleri kullanılmıştır. *Tutarlılık* (nicel araştırmalardaki benzer karşılığı *iç güvenilirlik*) sağlamak için; tutarlık incelemesi, *yansız olmaya* yönelik (nicel araştırmalardaki benzer karşılığı *dış güvenilirlik*) teyit incelemesi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Metin dosyaları araştırmacı tarafından ayrıntılı şekilde incelenmiş, anlamli bölümlere ayrılmıştır. Her bir bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Metin dosyaları arasında yer alan anlamli bölümler kavramlar olarak temel analiz birimleri olmuşlardır. Bu bölümler bazen bir sözcük, bazen bir cümle ve ya paragraf olmuşlardır. Bu zor süreçte kod listesi ve araştırma soruları

dikkate alınmıştır. Bu çerçevede metinlerin içinde ne arandığı sürekli sorgulanmıştır. Metin dosyaları kodlama sürecinde birkaç defa okunmuş ve ortaya çıkan kodlar üzerinde tekrar tekrar çalışılmıştır. Eğitim yönetiminden bir uzmanın yardımı alınarak kod listesi şekillenmiştir. Kod listesi geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek amacı ile iki adet görüşme kodlama formu yansız atama yöntemiyle seçilerek etik konusunda çalışmaları olan iki uzman tarafından değerlendirilmiştir. Bağımsız ikinci kişinin kategorilere yaptıkları yüklemelerle karşılaştırmalar yapılması ve verilerin tekrar analiz edilmesi sonunda kategoriler son şeklini almıştır (Kod Listesi, Ek V,).

Temaların altında yer alan verilerin, birlikte anlamlı bir bütün oluşturmalarına dikkat edilmiş, araştırma tekniğinin iç tutarlılığı oluşturulmuştur. Temaların araştırmada elde edilen verilerin tümünü temsil edip etmediği kontrol edilmiştir. Temaların genel bir bütünlük oluşturması dış tutarlılığını sağlamıştır. 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.

Araştırmada elde edilen nitel verilerin çokluğu nedeniyle ve nitel veri çözümlerinde kaliteyi tehdit edebilecek unsurların önüne geçilmesi amacıyla çözümlerinin bilgisayar destekli bir biçimde yapılması uygun görülmüştür. Çünkü nitel araştırmaların veri çözümlenmesi sürecinde; yanlış çözümlenme ve yorumlama, olumlu vakalara aşırı vurgu veya olumsuzları ihmal etme, sıra dışı olana odaklanma, yersiz genellemeler yapma, kavram ya da kodların üstü kapalı biçimde tanımlanmaları ve verilere tutarsız biçimde uygulanması kaliteyi tehdit eden unsurlar olarak belirtilmektedir (Gibbs ve diğerleri, 2002: 22 den aktaran Demirli, 2007, s: 76-77; Kuş, 2006, s: 34- 38). Tüm bu unsurlar göz önüne alınarak yanlış ve kısmi çözümlerden kaçınmak istenmiştir. Bunun için kayıt altına alınan görüşmelerden elde edilen görüşme metinleri metin tabanlı dosya olarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Kod listesi ile oluşturulan ebeveyn temalar ve çocuk temalarla bilgisayar programında kod ağacı(tree nodes) oluşturulmuştur.

Genel olarak; teori inşa etmede keşfedici ya da doğrulayıcı sistemleri güçlü biçimde taşıyan, kodlamaların çoklu ve görsel biçimde kolaylıkla oluşturulmasına imkân veren, birden fazla proje çalışmasına izin veren, tekrarlara ve veriler arası geçişlere izin veren, nitel verilerin sayısallaştırılması özelliğini taşıyan, veriler arasında

sorgulama yapma imkânı veren ve gösterim öğeleri zengin olan QSR NVivo7 yazılımı seçilmiştir. Nitel veri tekniği ile elde edilen veriler bir araya getirilmiş olup uygulanan nitel içerik analizinin aşamalarında ve bulguların görselleştirilmesinde ciddi yararlar elde edilmiştir (Nitel Çözümleme Sürecinde Qsr Nvivo7 Ekran Örnekleri, Ek V) Bununla birlikte veri çözümleme sürecinde karmaşık görülen ortamın düzenlenmesinde kolaylıklar elde edilmiştir. Verilerin oluşturulan tema ve kodlara atanması araştırma amaçları doğrultusunda sorgulanarak gerçekleştirilmiştir. Son olarak bağlantılar kurularak bulguların dönüşümü aşamaları gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verileri üç bölüm, altı ebeveyn tema altında kategorilendirilmiştir.

- I. Bölüm: Yönetici Değerleri
- II. Bölüm: Yönetimde Karar Süreci
- III. Bölüm: Yönetici Değerlerinin Karar Sürecine Etkileri

Ebeveyn Temalar:

- 1) *Değerler sistemi*
- 2) *Örgütsel değerler*
- 3) *Kurallarla yönetim*
- 4) *Yönetimde karar süreci*
- 5) *Değerlerle yönetim*
- 6) *Değer yönelimli karar verme*

3.3.2. NİTEL VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ

Kategorilerin belirlenmesi verilerin sınıflandırılması imkânını sunmuştur. Sınıflandırma işlemi verileri bulanıklıktan kurtarıp belirginleştirmiştir.

Miles & Huberman, nitel veri çözümlemesine başlayacak kişilerin içinde bulunduğu durumu şöyle açıklıyor:

“başlangıçta her şey önemli görünür ve analist bunların tümünü almak ister. İlk başta basit görünen şeyler hızla daha karmaşık bir hale gelir... Gerçek tehlike, veri toplama sonunda analistin işlenebilecek olandan daha fazla veriyle yüklü hale gelmesidir. Ayrıca, saha notlarının anlatı metinleri, analiz sırasında kullanmak için çok zordur. Birçok sayfaya yayılmıştır, konusal olmaktan ziyade sıralı bir düzendedir ve genellikle az yapılaşmıştır. Anlam yüklü kelimeleri elde etmek, birlikte kullanılan kelime kümelerini düzenlemek ve esas bölümü azaltarak kolayca analiz edilebilir birimler haline getirmek zor hale gelir.” (1994, s: 56)

Bu durumdan kurtulabilmek için araştırmadaki nitel verilerin çözümlemesinde nitel içerik analizi süreçleri doğrultusunda, literatür taramasına dayalı olarak daha önce hazırlanan kod listesi kullanılmıştır. Çözümleme kod listesine atamalarla kodlama süreci anlayışının işletilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinin, nitel araştırma teorisinin işletim sürecine bağlı olarak kendi anlamlandırma inşa çerçevesinde değerlendirildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Kategorilerin oluşturulması, anlamlandırılması, yüklemelerin yapılması tamamen araştırmacının amaç-anlamlandırma inşasına bağlı olarak yapılmıştır. Bu anlamlandırma süreci, kod listesine bağlı olarak yapıldığından alan/ uzman görüşlerinin de dikkate alındığı unutulmamalıdır.

Araştırmada, bu kapsamda kodlamayla bağlantılar kurularak kuram oluşturma safhasına geçilmeden önce görüşmelerin yapıldığı andaki tutum ve davranışlar çözümleme setlerinin kurulumunda dikkate alınmıştır. Dolayısıyla öncelikle; kod listesine verilerin atanması; verilerin anlamlandırılması ve kategorilerle ilişkilendirilmesi ve son olarak bağlantılar kurularak bulguların dönüşümü aşamaları gerçekleştirilmiştir. Kod listesinde aynı kavram birden fazla ebeveyn temanın altında yer almıştır. Bu kavramlar bağlı bulunduğu ebeveyn temanın anlamıyla bütünleştirilmeli, bu kavramlara farklı anlamların yüklendiği, kavramların farklı boyuttan analiz edildiği, araştırma kendi bağlamı çerçevesinde değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır.

Mevcut ebeveyn temalar başlığı altında oluşturulan çocuk kategoriler ve alt kategorileri, çözümleme süreci içinde yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde

edilen verilere göre gerekli değişimlere uğramıştır. Çözümleme ve dönüştürme işlemleri kod listesi dikkate alınarak yapılmıştır. Çözümlemeler sonucu bulgular doğrultusunda ortaya çıkan bazı kavramlar, aralarındaki ilişkiyi yansıtacak biçimde modellenmiştir. Bununla birlikte verilerin üzerindeki yüklem referansların sayısal durumlarından da yararlanılarak kritik sözcükler üzerinden yorumlamalar yapılmıştır. Kod listesi işlem basamakları dikkate alınarak yapılan çözümler; yönetici değerlerinin eğitim örgütleri karar sürecine etkilerine yönelik müdür tutumlarını ortaya koyma amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme dokümanlarından elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte benzer çözümleme süreçleri, her ebeveyn temaya yönelik tutumları belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme kayıtlarından elde edilen nitel veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen nitel verilerin çokluğu nedeniyle ve nitel veri çözümlerinde kaliteyi tehdit edebilecek unsurların önüne geçilmesi amacıyla çözümlerinin bilgisayar destekli bir biçimde yapılması uygun görülmüştür.

IV. BÖLÜM

4.BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, amaçlar doğrultusunda elde edilen bulgular çözümlenerek yorumlanmıştır. Bulgular, yarı yapılandırılmış görüşme dokümanlarının çözümlenmesinden elde edilmiştir. Bu aşamayı takiben toplanan verilerle düzenleyebileceğimiz bir sistem oluşturulmuştur. Bu şekilde belirli olgulara göre verileri tanımlamak ve yorumlamak mümkün olmuştur. 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 ve verilerin ilk elden sunulmasına çalışılmıştır.

4.1. BULGULARIN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırma raporunun yöntem bölümünde detayları ile belirtilen, bulguların çözümlenmesi, dönüştürülmesi ve yorumlanması süreçlerinde neler yapıldığına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Bu çerçevede bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda üç temel başlık altında incelenmeye çalışılmıştır. Bunlardan ilki yöneticilerin değer algılamaları ve kendi değer oluşumlarına ilişkin verilerin çözümlenmesi, ikincisi yönetimde karar verme süreci ve üçüncüsü de yönetici değerlerinin karar sürecine etkilerini ortaya koyan verilerin çözümlenmesi şeklindedir.

4.2. YÖNETİCİ DEĞERLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Görüşme süreci sonucunda elde edilmiş yönetici değerlerine ilişkin bulguların çözümlenmesi ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Nitel çözümlenmeler yapılırken okul müdürlerinin genel olarak içerisinde buldukları yönetim sisteminin sorumlulukları doğrultusunda yanıtlar verdikleri görülmüştür. Bir diğer deyişle görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin tümünde, okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim tarzı ve resmi yönetim sistemi ile

karşılaştırmalar yaptıkları görülmüştür. Görüşmecilerin, soruları cevaplarırken tedirgin oldukları, herhangi bir yönden kanuni yükümlülük getirip getirmeyeceği endişelerinin bulunduğu da dikkate alınmıştır. Görüşmecilerin fikirleri bu gibi durumlara bağlı olarak analiz edilmiştir. Çözümleme sırasında, elektronik ortama aktarılmış metin tabanlı görüşme dosyalarında yanlış veya doğru söylenen kelimeler, ilk etapta ağızdan çıkan kelimeler, yüz ifadeleri(bireysel görüşmenin hemen sonrasında alınan ve bilgisayar programındaki memo kayıtları doğrultusunda) her biri ayrı değer olarak göz önünde bulundurulmuştur. Bu gibi davranışlar referans noktası olarak değerlendirilmiştir.

4.2.1. DEĞERLER SİSTEMİNİN ALGILANMASINA AİT BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada okul müdürlerinin değerler sistemini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmak için nitel veri toplama süreci işletilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme aracılığıyla gerçekleştirilmiş bu nitel veri toplama sürecinde, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli sorular sorulmuştur. Değerler sisteminin algılanmasına yönelik okul müdürleri görüşlerinin ne olduğunu ortaya çıkarmak için algılama biçimlerini yansıtan ifadeler üzerinden bir değerlendirmeye gidilmiştir. Değerler sisteminin nasıl algılandığı ile 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 değerler sistemi ile ilgili yanıtların anlamlı gruplar haline getirilerek nitel çözümleme süreçlerinden geçirilmesini içermektedir. Uzman görüşlerinden de yararlanılarak oluşturulmuş bu kısımların, değerler sistemi ile ilgili gerçek durumun ortaya konmasına hizmet edebilmesi için birlikte ele alınarak değerlendirilmesi gereklidir. Değerler sistemine ilişkin gerçekleştirilen çözümlemeler aşağıdaki durumlar çerçevesinde ortaya konmaya çalışılmıştır.

- *Değerler sisteminden ne anladıklarına yönelik çözümleme*
- *Örgütsel değerleri nasıl algıladıklarına yönelik çözümleme*
- *Kurallarla yönetimin değer özellikleri üzerinden çözümleme*

Yukarıda yer alan üç madde ayrı başlıklar altında incelenerek değerlerle ilgili açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

4.2.1.1. Değerler Sisteminden Ne Anladıklarına Yönelik Çözümleme

Yarı yapılandırılmış görüşme ile oluşturulmuş görüşme formu doğrultusunda, okul müdürlerine değerler sistemi denince ne anladıklarına ilişkin soru sorulmuştur. Görüşmelerde kayıt altına alınan okul müdürlerinin ifadeleri, daha sonra bir kelime işlemci programı kullanılarak bir metin tabanlı doküman haline getirilmiştir. Kayıt altına alınan okul müdürlerinin yanıtları üzerinde sırasıyla aşağıdaki işlemler yürütülmüştür:

1. Yanıtların dikkatli biçimde okumalarının gerçekleştirilmesi.
2. Her bir okul müdürünün söylediği kritik algı ifadelerinin tespit edilmesi.
3. İfadelerin, yer aldığı kelime gruplarıyla birlikte işaretlenmesi ve nitel veri çözümleme için destek alınan yazılımın “nvivo” kodlama aracını kullanarak kod listesine atamaların yapılması.
4. Kod listesindeki kodların ve kaynakların yeniden incelenerek benzer içeriğe sahip kodların yer aldığı ebeveyn ve onların çocuk kategorilerine de atamaların gerçekleştirilmesi.
5. Yüklenen kodların ve kategorilerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi.
6. Yüklenen kodlarla kurulan ilişkileri içeren bir model oluşturulması.
7. Modelin, oluşturulma biçimi doğrultusunda okunması ve yorumların yapılması.

Çözümlemede belirtilen işlem basamakları sadece ilk soru için değil görüşme formunda bulunan bütün sorular için aynı şekilde uygulanmıştır.

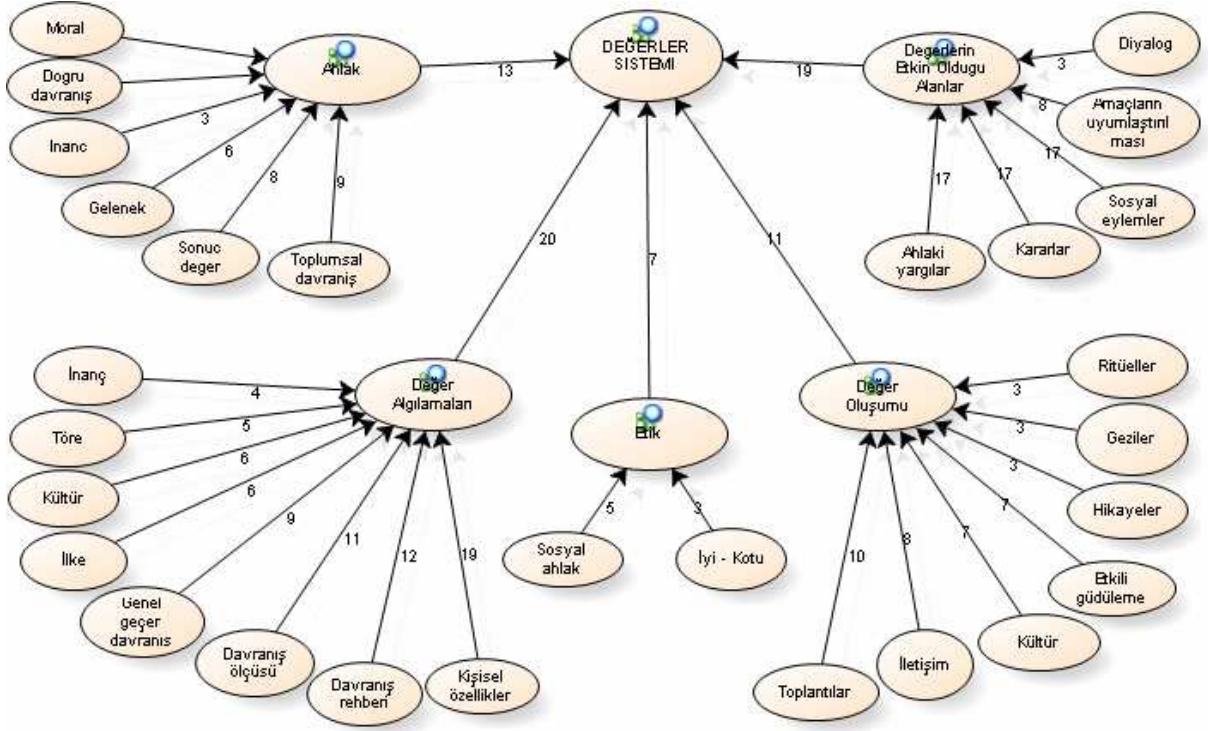
Okul müdürleri tarafından kaydedilen tüm kritik anlama ifadelerinin yansımaları kodlama süreçleri gereği modele dâhil edilmiştir. Model, anlamlar arası ilişkiler hiyerarşisi gösterimine göre oluşturulmuştur. Okul müdürleri ifadelerinin yoğunlaştığı yönün gözden kaçırılmaması ve dolayısıyla modelin daha anlaşılır olmasını sağlamak için, nicel veriler vektörel bir anlayışla modele eklenmiştir. Burada vektörün

yönü, yüklemenin yönünü; üzerindeki sayısal değer ise ilgili görüşteki yığılmayı ifade etmektedir. Şekil 2’de yer alan modellemeyi daha açık kılmak için bazı açıklamalar yapmakta yarar vardır. Merkezde yer alan “Değerler Sisteminin” nin diğer kritik algılama ifadeleriyle ilişkisini gösteren tek yönlü oklar birincil bağlantılardır. Birincil bağlantılar üzerindeki sayısal değerler, yüklemeleri yapan okul müdürü sayısını belirtmektedir. İkincil bağlantılar, yani yükleme referans sayısı tablo 6’da belirtilmektedir. Bir okul müdürü birden fazla yükleme yapabileceği için veya bir yüklemelerde farklı odak noktası olabileceği için yükleme yapan okul müdürleri sayısı ile yükleme referans sayısı farklı olabilmektedir. Model incelenirken bu durum göz önünde tutulmuştur.

Üzerinde herhangi bir okla yönlendirme yapılmayan bağlantılar, literatüre göre oluşturulmuş kod listesinde yer alan ve kavramsal olarak değer ifade eden buna rağmen görüşme verilerinde değinilmeyen ifadelerdir. Üzerinde herhangi bir sayısal değer bulunmayan bağlantılar ise ‘1’ defa yapılan yüklemeleri göstermektedir. Varlığı gereği ‘1’ sayısal değerini taşıyanla ‘20’ sayısal değerini taşıyanın, anlamlandırma inşa sürecindeki önemi aynı seviyededir. Okul müdürleri ifadelerinde, değerler sistemi merkeze aldıkları için, odak ve vurguda, ahlak ve kişilik özelliklerinin daha etkili biçimde belirtildiği görülmüştür. Ancak bulguların daha anlamlı hale gelmesi için, ifadelerin taşıdığı yüklemelerin anlam olarak gerçek yaşamdaki unsurlardan etkilendiği gerçeğiyle, ifade tarzı dönüştürme işlemi yapılmıştır. Bu dönüştürme, okul müdürleri ifadelerindeki değerler sistemi vurgulamaların anlam bakımından mutlak sebep olarak algılanmasının önüne geçilmesi ve gerçek durumun daha kolay biçimde değerlendirilerek yorumlanabilmesi için gerçekleştirilmiştir. Değerler, kişilerin içsel dünyasına ve yaşadığı topluma göre farklı kavramsallaştırmalara ve anlamlandırmalara sahiptirler. Evrensel değerleri mutlak kabul edebilirsiniz ama bu değerlere yapılan yüklemeler, yüklemeyi yapan kişi ile tutarlıdır. Çözümleme sonucunda elde edilen bulguların sağlıklı yorumlanabilmesi için bu durumun belirtilmesi gerekli görülmüştür.

Değerler sistemi ebeveyn kategorisi başlığı altında; değer algılamaları, ahlak, etik, değer oluşumu-kullanımı- yaygınlaştırılması, değerlerin etkin olduğu alanlar olarak beş çocuk kategori ve bu kategorilere bağlı kodlar yer almıştır. Değerler sistemine 20 görüşmeci toplamda 122 defa yükleme yani görüşme esnasında 122 defa değerler

sistemine anlama, anlamlandırma ve kullanma amaçlı 122 vurgu yapmışlardır. Yapılan yüklemelerin sayısal değerlerinden oluşturulan şekil 2, değerler sistemini, okul müdürlerimizin değerler sistemine yönelik algı durumlarının ve sürecin inşasını, görsel modelle bir bütünlük olarak göstermiştir.



Şekil 2: Okul müdürlerinin “değerler sisteminden” ne anladıklarına ilişkin gösterim

Şekil 2 incelendiğinde araştırma kapsamında yürütülen değerler sisteminin anlamlandırılmasına ilişkin çeşitli yüklemeler yapıldığı görülmektedir. Görüşmelerde okul müdürlerinin değerler sistemine ilişkin doğrudan tanımlamaları istenmekle birlikte derinlemesine biçimde durumu ortaya koymak için odak noktasının onların “değerler sisteminden ne anladıkları” olduğu sorular sorulmuş ve çocuk tema değer nedir olarak değil değer algıları şeklinde ifade edilmiştir. Bu durumun, okul müdürleri ifadelerinden ortaya çıkan yüklemeleri doğru biçimde yorumlanması için bilinmesinde yarar görülmektedir. Modele bakıldığında ilk soru genel bir ifade ile değerler sistemi algısını almak için olsa da verilen yanıtların direk değer algılamalarına yönelik olduğu yapılan yüklemelerle görülmüştür.

Değerler sistemi nedir? sorusuna 20 görüşmeciden 18'i kişisel özellikler koduna 28 yükleme yapmışlardır. Davranış ölçüsüne 10 görüşmeci, davranış rehberi koduna 11 görüşmeci toplamda 25 yükleme yapmışlardır.

Tablo 6: Okul müdürlerinin değerler sisteminden ne anladıklarına ilişkin bulgular

Kategoriler	Kod	Yük
Değerler Sistemi	20	123
a) Ahlak	13	16
Doğru Davranış	1	1
Gelenek	6	6
İnanç	3	3
Moral	1	1
Sonuç Değer	8	8
Toplumsal Davranış	9	10
b) Değer Oluşumu	11	17
Etkili Güdüleme	7	7
Geziler	3	3
Hikayeler	3	3
İletişim	8	8
Kültür	7	10
Ritüeller	3	3
c) Değerlerin etkin olduğu	19	66
Ahlaki yargılar	17	24
Amaçların uyumlaştırılması	8	9
Diyalog	3	3
Kararlar	17	29
Sosyal eylemler	17	31
d) Değer Algılamaları	20	46
Davranış olcusu	11	12
Davranış rehberi	12	13
Genel geçer davranış	9	9
İlke	6	6
İnanç	4	4
Kişisel özellikler	19	28
Kültür	6	6
Töre	5	6
e) Etik	7	7
İyi- kötü	3	3
Sosyal Ahlak	5	5

Yapılan yüklemeler, değerlerin insanın sahip olduğu kişilik ve davranışlar bütünü olduğu yönündedir. Okul müdürlerimizin hemen hemen hepsi kişilik özelliklerinin değerlerle oluştuğu yönünde yüklemeler yapmışlardır. Bu kişilik

özelliklerine bağlı süreçte sahip olunan ilkeler olarak belirtilen değerler hem bir davranış rehberi hem de geri dönüt olarak davranış ölçüsü olarak baskın bir şekilde algılanmıştır. Davranış ölçüsü ve davranış rehberi ifadeleri birbirini besleyen ifadelerdir. İnancın, değerlerin oluşmasında temellendirme rolü olduğu kabul edilse de sahip olunan değerlerin ifadesi olarak algılandığı da görülmüştür.

Farklı bir anlam yüklemesi olarak her toplumun ve her kültürün bir takım inançları sorgulamadan kabul etme eğiliminin oluşturduğu genel geçer davranışlar değer olarak belirtilmiştir. Bu ifadeyi kullanan okul müdürlerinden biri toplumsal değerlerin, geleneğin kendi oluşturduğu çıkarımların da sorgulanması gerektiğini belirtmektedir.

Değerleri, toplum üstü kabul gören davranışlar bütünü olarak algılayan yüklemeler yapılmıştır. Değerleri toplumdaki gelenek ve göreneğin insandaki şekli olarak algılayan okul müdürlerimiz olmuştur. Değerler sistemini ahlaki yapıyı oluşturan bütün unsurlar olarak ahlak ve tamamlayıcıları- tanımlayıcıları olan gelenek, kültür ile eş değer gören yüklemeler yapılmıştır. Toplumdaki moral değerler ifadesi de görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur.

Etik değer olarak anlamlandırılan değerler sistemine; iyi- kötü, doğru- yanlış yargısının davranışlar sonucu ifade bulması, yüklemesi yapılmıştır. Diğer yandan da etiğin insan içinde yaşanan olgularının yansıması ve bu yargı ifadelerinin oluşumunu öngören sosyal ahlak anlamları yüklenmiştir.

Etik kodlamaları kapsamında, toplumca doğru kabul edilen veya genel kabul görmüş ilkeler ön plana çıkmaktadır. İçsel ve dışsal boyutta yer alan etkenlerce neyin iyi ya da neyin kötü olarak kabul görmesi, tıpkı bir öz-yasa oluşturmakta insan hayatında ve yönetimde değer boyutu ile ilgili olarak inşa sürecini başlatmaktadır.

Kodlara yapılan yüklemeler göstermiştir ki; yöneticilerimizin büyük bir bölümü değerler sistemini sezgisel ya da süreççi olarak inşa etmektedirler. Değerler sistemini doğrudan algılanabilir olarak düşünüyorlar. “değerler sistemi nedir” sorusunu cevaplarırken görüşmecilerimizin ne demeleri gerektiği konusunda şaşkınlıkları, net cümleleri kuramamaları veya bilimsel bir tanımlama yapamamaları, yaşamları süresince bunu doğal bir süreç olarak algılamalarındandır. Doğrudan algılanan değerler sistemini

şimdiye kadar herhangi bir tanımlamayla anlamlandırma- anlatma sürecine girmemişlerdir.

Değerler sistemini davranış ölçüsü, ahlak, etik olarak tanımlayan yöneticilerimiz yargısal bir süreç algılamaktadırlar. Onlar için hem yasalar vardır hem de her an yasa değerinde olan değerler sistemi vardır. Değerleri iki taraflı bağlantılar açısından ele alırlar. Bunun üzerine insanın yaşamını ve toplumsal ilişkilerini direk inşa etmişler ve kendilerini, kendi özelliklerini inşa sonucuna bağlı olarak anlamlandırmışlardır. Yönetici algılarında değerler, daha dışsal toplumsal bir işlev görmektedir.

Belirttiğimiz bu anlamlandırma inşasının örgütle etkileşimi ve örgüte yansısı boyutuna bakacak olursak; değerler sistemi iyi ya da kötü roller oynamakta, geleneksel düzeni sürdürmekte ve başkalarının beklentilerini dikkate almakta yatar. Bu yansımaların örgüt üzerindeki etkileri de görüşme esnasında sorulan diğer sorulara karşılık yapılan yüklemelerle ele alınmıştır. Kısaca yöneticilerimizin değer algıları geleneksel bir düzeydedir.

Sadece;

G7- Toplumsal değerlere sahibim ama bunlar da tartışılmaz değil. Toplumsal değerlere evet. Ama çağımızla çatışıyorsa üzerinde düşünülmesi gerekir.

G7- geleneğin kendi oluşturduğu çıkarımları tartışmalıyız. Hele ki bir eğiti kurumu gelenekçi olmamalıdır. Geleneği olmalıdır.

İfadeleri ile geleneksel sonrası bir düzey inşası sürecine girmiştir.

Değerler sistemini oluşturan, değerlerin oluşumu ve etkin olduğu alanlar, çözümlemenin bütünselliği ve anlam yüklemesinde tutarlılık için araştırmanın kendi bağlamı ve çerçevesinde uygun görülen bölümlerde yer almıştır.

4.2.1.2. Örgütsel Değerleri Nasıl Algıladıklarına Yönelik Çözümleme

Yarı yapılandırılmış nitel görüşmede, okul müdürlerine değerler sistemi algılamasına bağlı olarak etkileşim içinde bulunan ve birbirini tetikleyen kavramlar

olduğunu düşündüğümüz örgütsel değerlerin oluşumu, algılanması ve uygulanmasına yönelik verileri elde etmek amacıyla sorular sorulmuştur. Değerler sisteminin oluşumunu etkileyen ve değerler sisteminden etkilenen örgütsel değerler boyutu ile yönetici değerlerinin etkilenmesi, yönetici değerlerinin etkileme seviyesi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Sorulan sorular sonucunda toplanan veriler tablo 7’de listelenmiştir. Örgütsel değerler ebeveyn kategorisi başlığı altında; etkili örgütsel değerler, değerlerin oluşumu-kullanımı- yaygınlaştırılması, davranış standartları olarak üç çocuk kategori ve bu kategorilere bağlı kodlar yer almıştır. Örgütsel değerlere, görüşülen 20 okul müdürü 138 defa yükleme yapmıştır. Ebeveyn temalar içindeki genel referans sayıları karşılaştırıldığı zaman okul müdürlerimizin örgütsel değerlere önem verdiği, yönetim sürecinde bu değerlerin işlevselliğini benimsedikleri, kendi kişiliklerinin de bu değerler yönelimli olduğu gözlenmiştir. Değerler sistemini direk örgütsel değer olarak özdeştiren ve değerler sistemi ile ilgili soruyu da örgütsel değerlere ait yüklemelerle cevaplandırılan okul müdürümüz olmuştur.

G6- Değer iyi bir yönetim için kişinin kendi kurallarıdır,

diyerek yaptığı yüklemde, müdürlük rolü ile birey olarak kendi bireysel rolünü özdeştiren yöneticiler olduğu görülmüştür. G6, 26 yıllık meslek hayatının 25 yılını yönetici olarak ifa etmiş, sivil hayatındaki rol ile okul müdürlüğü rolü eş değer kişilik oluşturmuştur.

G12- Sistem dediğimiz olay daha geniş kapsamlı. Dar kapsamda “değerler” diyoruz. Bu değerler okulun kültürünü oluşturan en temel etkenlerdir.

Görüşünü ifade ederken yönetici rolü ile soruyu cevaplandırmıştır. Bu okul müdürümüz görüşmenin konusu ile bağlantılı olarak önceden şartlanmış ve hazırlık olarak düşündüklerini ilk soruya cevap olarak ifade etmiştir.

Sorulara geçmeden önce de konu ile ilgili genel ifadeler kullanmış olması, ifademin tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu noktada, okul müdürlerimize görüşme öncesi konu ile ilgili genel bilgi vermek amacı ile birer mektup verildiği unutulmamalıdır.

Tablo 7: Okul müdürlerinin örgütsel değerleri nasıl algıladıklarına yönelik çözümleme

Kategoriler	Kod	Yük
a) Etkili Örgütsel Değerler	20	50
Adalet	8	8
Bağlılık	2	2
Başarı	1	1
Benimseme	5	8
Çalışkanlık	3	3
Değer verme	1	1
Demokrasi	1	1
Dürüstlük	3	3
Eşitlik	4	4
Güven	5	6
Hoşgörü	8	9
İletişim	8	11
İnsan hakları	1	3
İşbirliği	7	7
İtaat	0	0
Milli eğitim amaçları	2	3
Özerklik	8	9
Örgüt kültürü	1	1
Özveri	3	3
Profesyonellik	1	1
Samimiyet	6	6
Saygı	9	12
Sevgi	8	10
Sorumluluk	12	13
Takım çalışması	1	1
Yardımseverlik	1	1
Verimlilik	0	0
b) Örgütsel Değerlerin Yayılması ve.. enimsenmesi	20	62
Değerlerle ilgili konuşma	6	6
İnformal iletişim	14	16
Kültür	10	13
Misyon	6	7
Ortak karar	6	6
Örgütsel hafıza	7	8
Paylaşım	8	12
Takım çalışması	3	3
Vizyon	6	7
Yönetim kodu	19	20
c) Davranış Standartları	20	47
Açık kapı	6	6
Adil olma	10	12
Dürüstlük	1	1
Empati	2	2
Güven	11	13
İnisiyatif gösterme	1	1
Memnuniyet	2	2
Önem	12	12
Rehberlik	3	3
Sadakat	3	3
Saygı	7	8
Tenkit	1	1
Tutarlılık	5	5

Konunun içeriğini hatırlatmak için sonda kullanılmıştır.

Sonda: değer kendi hayatınızda size neyi ifade eder?

Sorusunu yine yönetici kişiliği ile bağlantılı olarak cevaplamıştır.

G16- değerler derken okulun işlevsel fonksiyonlarını yürüten öğrenci başarısını oluşturan olgulardır.

Yüklemesi ile eğitim ve öğretime eğilimli müdür kişiliği ile bütünleştiğini, konuya paralel olarak soruyu kendisi ile ilgili değil de okulla ilişkilendirerek cevapladığı görülmüştür.

G16- Değerler bir yöneticide olması gereken özelliklerdir.

Okul müdürlerimizin, kurumsal kimliğe sahip olmanın önemini fark ettiği en azından bu yönde gayretli oldukları sezilenmiştir.

4.2.1.2.1. Etkili Olan Örgütsel Değerler

Bir örgütün başarılı olmasında etkili olan değerler nelerdir? sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar incelenerek çözümlenmiştir.

Örgütsel değerler ebeveyn kategorisi altında, örgütsel değerlerin algılanması kategorisi temelinde görüşmecilerin cevapları incelenmiştir. Öncelikle görüşmecilerin belirlenen kodlardan hangisine veya hangilerine bunlardan hangisini veya hangilerini vurguladığına bakılmıştır.

Görüşmecilerimizin tamamı örgütsel değerlerin algılanması ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Örgütsel değerlerin algılanmasına yönelik referans sayısı 50 dir. Yani görüşmecilerimiz görüşmeler kapsamında toplamda 50 defa örgütsel değerleri algılama ve biçimlendirmeye dair yüklemeler yapmışlardır.

Tablo 8'e bakılacak olursa örgütsel değerler olarak algılanan en baskın kod "sorumluluk" olarak görülmektedir. 12 görüşmecimiz 13 defa "sorumluluk" koduna yükleme yapmıştır. Görüşmeler kayıt altına alınırken; bizim için ilk söylenen ifadelerin, doğru ya da yanlış söylenen kelimelerinde önemli olduğunu araştırmamızın verilerin toplanması bölümünde ifade etmiştik. Bu ifadeye burada değinilmesinin nedeni;

“sorumluluk” kodu en çok yüklemenin yapıldığı kod olmasına karşın, örgütsel değerleri sıralayan görüşmecilerimizden hiç biri sorumluluğu ilk değer olarak sıralamamışlardır. Örgütsel değerleri sıralayan görüşmecilerin aklına gelen ilk değer “sorumluluk” olmamıştır.

G19- Taşın altına el koymalı. Herkes görevini severek, isteyerek ve benimseyerek yapmalı,

ifadesi ile sorumluluk yüklenmenin gerekliliğinin örgüt başarısı için vurgulamıştır

Tablo 8: Bir örgütün başarılı olmasında etkili değerler nelerdir?

Kategoriler	Kod	Yük
a) Etkili Örgütsel Değerler	20	50
Adalet	8	8
Bağlılık	2	2
Başarı	1	1
Benimseme	5	8
Çalışkanlık	3	3
Değer verme	1	1
Demokrasi	1	1
Dürüstlük	3	3
Eşitlik	4	4
Güven	5	6
Hoşgörü	8	9
İletişim	8	11
İnsan hakları	1	3
İşbirliği	7	7
İtaat	0	0
Milli eğitim amaçları	2	3
Özerklik	8	9
Örgüt kültürü	1	1
Özveri	3	3
Profesyonellik	1	1
Samimiyet	6	6
Saygı	9	12
Sevgi	8	10
Sorumluluk	12	13
Takım çalışması	1	1
Yardımselik	1	1
Verimlilik	0	0

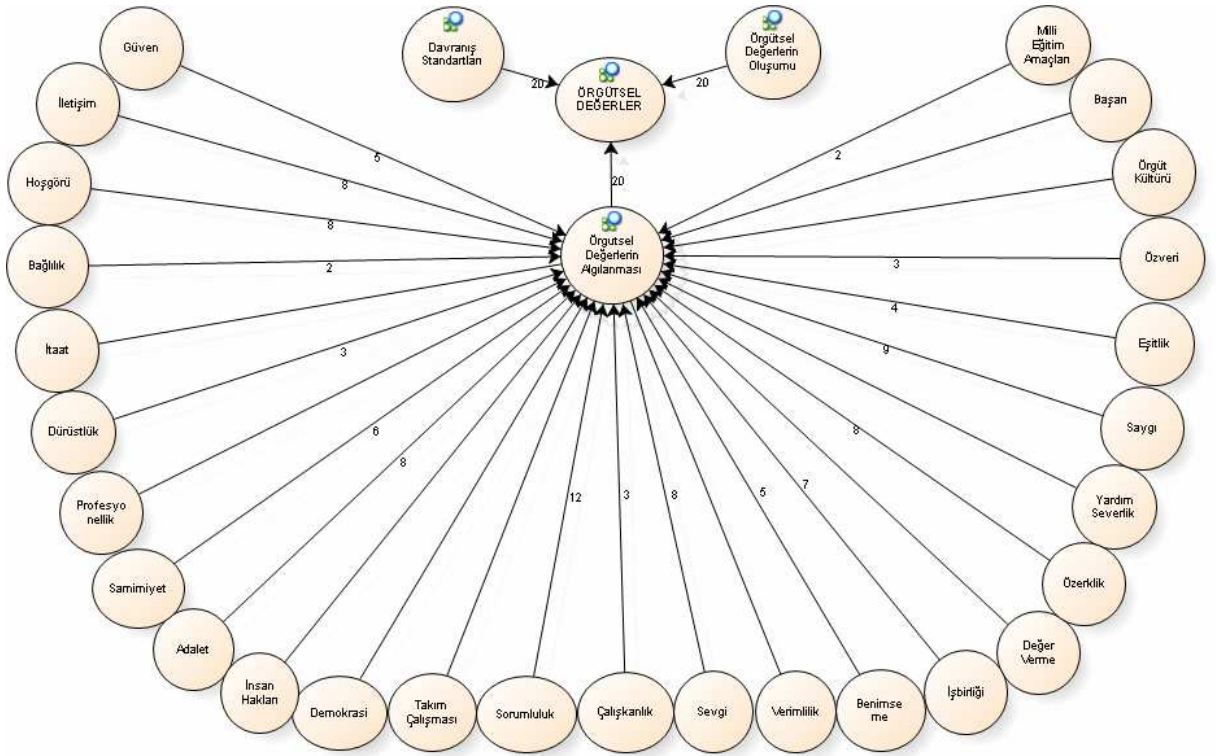
Bunun yanında en önemli değer ya da değerler diyerek sıralamada bazı değerleri öncelik konumuna yerleştiren görüşmecilerimizden;

G3- *Saygı, hoşgörü ve sorumluluk. Çerçeveyi bu davranış standartları oluşturmaktadır,*

görüşünü ifade ederken sorumluluğu okuldaki birlikteliğin bir temel ögesi olarak algılamıştır.

G15- *İletişim ve sorumluluk, saygı ve biz olmak,*

ifadesi ile sorumluluğa vazgeçilmez bir önem yüklemesi yapmıştır.



Şekil 3: Okul müdürlerinin etkili örgütsel değer algıları

G16- *Bunların yerine getirilmesi konusunda üstümüze düşen değerleri yerine getirmek*

G16 farklı bir davranış özelliği göstererek örgütsel değerlerin neler olduğuna dair herhangi bir sıralama veya adlandırma yapmamıştır. Etkili örgütsel değerlerin neler olduğu sorusunu, birinci soruya şartlanmış bir şekilde, değerlerin devamı olarak cevaplamış görünmektedir. Ama verilen cevap her ne kadar etkili örgütsel değerleri sıralamasa da sorumluluk değerinin ön plana çıktığını göstermektedir.

Şekil 3’de modellenen kodlamalar ve vurgular da gösteriyor ki son zamanlarda modern yönetim teorilerinin odak noktası haline gelen sosyal sorumluluk kavramı, okul müdürlerimizin de odak noktası haline gelmiştir. Katılım, yönetim ve iş- birliği gibi değerler küreselleşen dünyada sorumluluğu da gerektirmektedir. Eğitim düzeyleri gittikçe yükselen çalışanların farkındalık dereceleri ve kendilerini gerçekleştirme yönelimleri artmaktadır. Bu da hem yöneticiler de hem de yönetilende sorumluluğun artması anlamına gelmektedir.

“Sorumluluk” ve diğer değerler davranışlara ilişkin kurallar olarak görülürler. Bu değerlerden bazılarının diğerlerinden önemli olması doğal bir süreçtir. Bu konuda görüşmecilerimiz de sıralama esnasında kullandıkları ön nitelermelerle, hem fikir olduklarını göstermişlerdir.

G18- Saygı, hoşgörü, sevgi, adalet, başarı değerlerini temel almalıdır. İş- birliği ve sorumluluk duygusu örgütün olmazsa olmazlarıdır.

G11- Dürüstlük, samimiyet, saygı, sorumluluk ve en önemlisi adalet

Düşünmek, karar vermek, eyleme geçmek... Birlikte yaşamak bir sorumlulukla inşa edilir.

Okul müdürlerimizin sorumluluğu vurgulamaları umut vericidir. Çünkü öğretmenler ve yöneticiler hem hem toplumun değer yargıları ile kuşatılmıştır. Hem de şu anda öğrencilerin, yani gelecek kuşağın eğitiminin ve ahlaki iyiliğinin sorumluluğu, her zamankinden çok onlardadır.

Bir örgütün başarılı olmasında etkili olan değerler nelerdir? Sorusuna verilen cevaplarda “saygı” koduna dokuz kişi 12 defa yükleme yapmıştır.

G3- *Saygı, hoşgörü ve sorumluluk. Çerçeveyi bu davranış standartları oluşturmalıdır.*

Yöneticilerimiz yönetim işini gerçekleştirirken kimsenin onurunu çiğnememelidir. Bu değerın uygulanması da ahlaki bir zemin gerektirir. Saygı koduna yüklemenin daha fazla yapılması, değer boyutlu bir yönetim anlayışı ile değerlendirilecek olursa önemli bir gelişme. Klasik yönetimde insanın madde boyutu ile görülmesi aşılmış ve insanın manevi boyutu “insan hak ve onuru”, “saygı ve özen göster” gibi deyimler de yönetime katılmış demektir.

G4- *insana değer vermek, insan merkezli yönetim oluşturmak. Herkesi insan merkezli düşünürseniz, öğretmen, öğrenci, bunların tümünü insan merkezli düşünürseniz bu saygıyı getirir. Saygı doğal olarak başarıyı getirir.*

Daha önceki süreçte “normatif idealler”(Resnik, 2004, s: 103) olarak nitelendirilen bu değerler artık ideal olmaktan çıkmıştır. Yöneticilerimizin ahlaki bir zemin üzerinde oluşturdukları değerlerin inşası sürecine girmişlerdir.

“sevgi” koduna dokuz kişi 12 defa yükleme yapmıştır. “sevgi” ye de en az saygı kadar vurgunun yapılması, “büyüklere saygı, küçüklere sevgi” kültürünün okul müdürlerimizde etkili olduğunu göstermektedir.

G4- *Okullar toplumun farklı kültürlerinin buluştuğu yerdir. Bir eğitim yöneticisi bu değerlere karşı daha titiz olmalıdır. Ben büyüklere saygı ve küçüklere sevgi felsefesini temel olarak görürüm.*

Bu kodlamalar aynı zamanda müdürlerimizin toplumsal eğilimli olma seviyeleri hakkında da ipuçları vermektedir.

“iletişim” koduna sekiz görüşmeci 11 yükleme yapmıştır.

G1- *Örgütsel değerler, adalet, eşitlik, hoşgörü, saygı, sorumluluk, bilgi ve örgütlerde en önemlisi iletişim,*

G8-En önemlisi adil olmak, örgütsel iletişim, sorumluluk, hoşgörü, saygı, güven, dürüstlük, samimiyet bu değerler temeli üzerine oturmuş bir okul, sorunları da rahat çözer. Diğer değerlerde kendiliğinden oluşturur,

yüklemeleri, artık yönetici ve yönetilen taraflarında da birçok şeyin değiştiğini göstermektedir.

İletişim, kişileri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup olarak uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan bir bağıdır.

“Yönetimin belki de en basit türü çobanlıktır. Çobanlıkta uyumlu yönetimin anlamlı esprisi var: sürünün birliğini bozmamak, bir tek üyesine bile bir şey olmamak. O şu demektir ki, çoban sürü için vardır. Sürüsünün yararına düşünmek ve önlem almak zorundadır.” (Kara, 2004). Sağlıklı yönetimin en can alıcı noktası, yönetimin altındaki her bireyle iletişim kurmaktır. İletişim yönetimin özünü oluşturur.

“İletişim” kategorisinde yapılan yüklemeler ve iletişim kategorisinin farklı anlamlandırma görevleri ile farklı ebeveyn kategorilerde yer alması da iletişimin yönetim açısından önemini okul müdürlerimiz tarafından da inşa edildiğini göstermektedir.

Bir kurumda çok iyi planlar yapılabilir, çok iyi kararlar alınabilir; ancak bunlar uyumlu bir şekilde uygulamaya alınmadıkça ve çalışanlarca paylaşılmadıkça anlam ifade etmezler. İletişim tam bu noktada devreye girmektedir.

G9- İletişim- diyalog- idareci herkese saygılı olmalı

Dile getirmeye çalıştığımız, bu değişimin neticesinde çalışanlar mesajları önlerine gelen bir kâğıttan değil, kanlı canlı bir insandan almaya başladılar. Bu kanlı canlı insanın hareketleri, vücut dili de söylediklerinin yanında değerlendirmeye alınmaya başlandı.

Burada yüklemeler sonucunda ortaya çıkan bir diğer vurgulanması gereken önemli bir nokta iletişimin sadece yöneten yönetilen arasında değil; yönetilenlerin kendi arasında, örgütün bütününde etkili olduğudur.

Örgütsel değerlerin algılanması kategorisinde hazırladığımız kod listesinde bulunmayan ama görüşmecilerimiz tarafından önemle vurgulanan bir diğer kod ise “benimseme” dir. “benimseme” koduna beş görüşmecimiz sekiz defa yükleme yapmıştır.

G2- Adalet, iletişim, güven, benimseme, sorumluluk duygusu

G17- Yaptığı işi benimsemek, sevmek ve profesyonellik değerdir. Birey o noktada hareket ederek başarılı olur.

G19- Taşın altına el koymalı. Herkes görevini severek, isteyerek ve benimseyerek yapmalı.

Görüşmecilerimizin yaptıkları yüklemeler benimseme boyutunda aynı anlamlandırma inşası yönündedir. Sevgiye ve saygıya vurgu yapan yöneticilerimiz, bu vurgunun benimseme üzerine inşa edilebileceğini belirtmektedirler.

G4- Biz paylaşımı ve benimsemeyi prensip olarak kabul ediyoruz,

diyen görüşmecimiz, benimsemeyi etkili örgütsel değerleri sıralamada değil de; okulda değerlerin, kültürün oluşması için benimsemenin gerekliliğini ifade etmiştir.

Ve benimseme ile ilgili yapılan yüklemeler bu yönde de olmuştur.

Aslında felsefede, bilimde, mesleki etik kurallarda, eğitimde, yönetimde, özellikle yönetimde, bütün alan taramalarında kısacası yaşamın kendisinde büyük bir önem arz eden ancak etkili örgütsel değer olarak görüşmecilerimiz tarafından yeterince ifade edilmediğini düşündüğüm bir kod “adalet” kategorisidir.

Tablo 8’ e bakacak olursak 20 görüşmecilerden sadece sekiz tanesi adaleti örgütsel bir değer olarak ifade etmişlerdir.

G2- Adalet, iletişim, güven, benimseme, sorumluluk duygusu

G3- Saygı, hoşgörü ve sorumluluk. Çerçeveyi bu davranış standartları oluşturmalıdır. Sevgi, gayret, güven, iş birliği, uyum, iletişim okulda veya başka bir

kurumda olması gereken değerlerdir. Yöneticinin özellikle adalete ve eşitliğe titizlik göstermesi gerekir.

G8- En önemlisi adil olmak, örgütsel iletişim, sorumluluk, hoşgörü, saygı, güven, dürüstlük, samimiyet bu değerler temeli üzerine oturmuş bir okul, sorunları da rahat çözer. Diğer değerleri de kendiliğinden oluşturur.

G11- Dürüstlük, samimiyet, saygı, sorumluluk ve en önemlisi adalet,

G14- Sevgi, saygı, hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, işbirliği. Sadakat, güven. Bir okulda bu değerler yoksa orada başarı sağlayamazsınız.

Yukarıda verdiğimiz örnek yüklemelerden de anlaşılacağı gibi yöneticilerimiz adaleti değerler arasında öncelikle belirtmemişlerdir. Bu yüklemeleri yapan okul müdürlerimiz örgütsel değerlerini de adalet değeri üzerine inşa etmemişlerdir. Özellikle hukukun üstünlüğünün, hukuk devleti ilkelerinin ısrarla benimsetilmeye çalışıldığı sistem ve yönetim biliminde adalet bir içeriğe kavuşturulması zor bir kavram olarak kalmıştır. Adaletin eşitlikle özdeşleştirilmesi, kimi yerde de eşitsizlikle birleştirilmesi ikilemi, hukuka içerik kazandırmaya çalışırken insanları da adaletten uzaklaştırmıştır.

Edinilen bulgular doğrultusunda “adalet” koduna yüklemelerin yeterince olmaması da farkında olmadan adaletten uzaklaşmamızdan kaynaklanmaktadır. Adalet sadece söylemlerimizden değil, modern motiflerle benimsediğimiz hukuk ve eşitlik adına edimlerimizden de uzaklaşmaktadır.

“Adalet”, denildiği zaman akla gelen ilk sorunun “kimin adaleti?” olması yöneticinin adil olmasının yönetim açısından ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Değerlerle yönetim paradigmasına temel oluşturacak, destek sistemi sağlayacak, yönetimin ve sistemin zayıf yönlerinin elemine edecek bir değerdir, adalet.

Eksik Algılama: Tabii ki burada yüklemenin az olmasının bir diğer sebebi eksik algıdan kaynaklanmaktadır. Okul müdürlerimizin yarısı adaleti örgüt için değil de sadece kendilerine atfettikleri için, yani yöneticide bulunması gereken bir özellik, etik sorumluluk olarak gördükleri için “adalet” koduna yüklemeleri, etik sorumluluk kategorisinde daha fazla yapmışlardır.

Diğer bir eksik algı olarak nitelendirilebilecek anlamlandırma adaletin eşitlikle tanımlanmasıdır. “eşitlik” koduna dört görüşmecimiz dört defa yükleme yapmıştır.

G1- *Örgütsel değerleri sıralayacak olursak; adalet, eşitlik, hoşgörü, saygı, sorumluluk, bilgi ve örgütlerde en önemlisi iletişim.*

Aslında eşitliğin eşitsizlik oluşturduğu bir süreçte eşitliğin kendi anlamı ile hangi konularda inşa edilmesi gerektiği tartışmalı bir durum içermektedir.

Rawls (1993), adalet kavramının kültürel gelenekleri aştığını, adalet kavramsallaştırmalarının ise aşmadığını öne sürer. Yani etiksel bir olgu değer olarak ölçüt sorunu ile karşılandığında, davranış olarak değerlendirildiğinde, bu kavramsallaştırma, topluma, kişiye, duruma ve zamana göre farklılık gösterebilir. Eşitlik ve adalet kategorilerin kavramsallaştırma olarak uygulama süreçleri bunun için önem kazanmaktadır.

G1, G2, G8, G11, etkili örgütsel değer olarak ilk sırada adalet değeriymişlerdir. Yalnız “adalet” koduna yükleme yapan veya yapmayan görüşmecilerimizin samimiyetlerini veya inşa edebilme düzeylerini ve de olmayışlarını adaleti etik sorumluluk ve etkili yönetici değerlerini çözümledikten sonra daha sağlıklı olarak değerlendirebileceği düşünülmüştür.

“işbirliği” kodunu tablodan inceleyecek olursak; yedi görüşmecimiz yedi defa iş birliğine yükleme yapmıştır.

G5- *Bir örgütte öncelikle iş birliği ve hoşgörü olmalıdır. Bana göre temel kelimeler bunlar. Birlikte çalışmak istiyorsak; Adalet, hoşgörü, iş birliği, sorumluluk ve sevgi gerisi kendiliğinden gelir,*

diyen görüşmecimiz, örgütü birlikte yaşamak olarak değerlendiriyor. Birlikte yaşamak istiyorsak bir standart olarak değerleri görmesek de bir davranış rehberi olarak kabul etmemizi, olmazsa olmazı olarak vurguluyor.

G18- *saygı, hoşgörü, sevgi, adalet, başarı değerlerini temel almalıdır. İş- birliği ve sorumluluk duygusu örgütün olmazsa olmazlarıdır.*

G19- *Birlikte hareket etmek, işbirliği. Okulun başarısı okul- aile-iş görenler bir gaz ocağını düşününün uçayağı oluşturur,*

ifadeleri işbirliğinin insanların birlikte olduğu yerlerde olması zorunluluğunu ifade ediyor.

Sonuç olarak yükleme tablosu incelendiğinde yardımcı bir değer değil de temel bir değer olarak adlandırılan “işbirliği” kodu gerektiği önemi görmemiştir. Konu karar verme ile ilgili olunca; karar vermeyi son zamanlarda katılımı özdeştiren ve bunu daima vurgulayan görüşmecilerimizin, ortak kararında bir iş- birliği olduğunu düşünürsek, işbirliğini yeterince ifade etmemeleri dikkat çekicidir.

İyi bir eğitim, öğretmenler, yöneticiler ve eğitimle uğraşan herkes arasında iş birliği gerektirir; bunun için profesyonelliğe, çalışkanlığa, bağlılığa, benimsemeye inşa yükleme yapan müdürlerimizin iş birliği yapmanın gerekliliğini bilmelidirler.

“Hoşgörü” koduna sekiz görüşmecimiz dokuz defa yükleme yapmıştır. Farklılıkların belirginleştiği günümüz toplumunda ve de ‘kendini gerçekleştirme’ olgusunun giderek daha fazla algılandığı örgütlerde artık yöneticinin de yönetilenin de birçok şeyi sorgular durumda olduğu gözlenmiştir.

G8- *En önemlisi adil olmak, örgütsel iletişim, sorumluluk, hoşgörü, saygı, güven, dürüstlük, samimiyet bu değerler temeli üzerine oturmuş bir okul, sorunlarında rahat çözer. Diğer diğerleri de kendiliğinden oluşturur.*

G20- *Veli öğrenci personel birbirine güven duymalı. Hoşgörülü olmalıdır.*

Gilligan (1982, s: 165), ahlaki olgunluğun işaretinin, mutlakların ötesine geçen, giderek artan bir hoşgörü olduğunu öne sürer.

Değerler öteki insanlarla birlikte, tahakküme direnmeye olanak sağlayan bir biçimde yaşamak için kullanılan araçlardır. Kitle iletişim araçlarının şekillendirdiği bu çok kültürlü küresel kültürde, daha önce bir kenara itilmiş seslere yer açmaya, diğer kimliklere değer vermeye, yönetici kimliğinden lider kimliğine yönelen yöneticilerimizin olduğunu görmek sevindiricidir.

“Dürüstlük ve Güven” anlamlandırma olarak farklı şekilde inşa edilse de birbirini tetikleyen, sorumluluk üzerine inşa edilecek kategorileridir.”güven” koduna beş görüşmecimiz altı defa, “dürüstlük” koduna üç görüşmecimiz üçer defa yükleme yapmıştır.

Sonuç olarak eğitim yöneticisinin tarafsızlığından veya dürüstlüğünden kuşku duyulduğu zaman öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonu düşer.

Bir örgüte giren kişi, ortak kültürün oluşturduğu örgütsel değerlerin getirdiği yükümlülükleri üzerine alır, ancak bu kişinin tavırları belirli bir standarda uyduğunda gerçekleştirilecek değerli iş ve hizmetler için toplum ona güvenir. Etik yükümlülüklerini yerine getiremeyen profesyoneller, bu güveni suistimal ederler. Kısacası dürüstlük ve güven etkileşim içinde olan değerlerdir. Yönetilende ve yönetende de olması gereklidir. Birlikte yaşamının ve çalışmanın iş-birliğinin temel inşa öğeleridir.

“bağlılık” koduna iki yükleme yapılmıştır. Bu yükleme tanımları da direk değer olarak ifade edilmemiş. Genelde bağlılık sevgi, saygı, güven, benimseme, samimiyet algılarıyla inşa edildiği için ayrıca kategori olarak ifade edilmemiştir. Bağlılık daha çok klasik yönetimden kalmıştır. Değerlerin yozlaşması, katı ve sert sistemlerin çalışanı et ve kemik bütünü olarak görmesi, kısacası çalışanın ruh dünyasının yönetimde ihmal edilmesi, yönetilendeki ve yönetilendeki bağlılık duygusunu azaltmıştır. Modern yönetim teorilerinin canlandırmaya çalıştığı örgütsel bağlılık değeri, adalet temellendirilmesi üzerine yeniden inşa edilebilir. Ancak yönetilende var olması beklenen bağlılık, öncelikle yöneticilerimizde olmalı, yöneticilerimiz adil kararlarla bu değerleri işgörenine aktarabilmelidir.

Yüklemelerde bir diğer dikkate değer kategori, bir görüşmecimizin yükleme yaptığı kod, “takım çalışması”dır.

G10- Örgüt kültürü, takım çalışması

Görüşmecimiz okulun başarılı olabilmesi için takım çalışmasının ve örgüt kültürünün olması gerektiğini belirtirken, değerlerin topluca ifadesini okul kültürü olarak ifade ediyor. Yani okulda bir değerler sisteminin var olması gerektiğini ifade

ediyor. Hızla değişen yönetim sistemlerinde henüz kültür kapsamında değerlendirilemeyecek kadar genç bir değer olan takım çalışmasını ayrıca ifade ediyor.

Bu değerin diğer görüşmeciler tarafından vurgulanmaması, iş- birliğine yapılan yüklemelerin de yetersiz olması, eğitim örgütlerinde müdürlerimizin bu konuda yeterince duyarlı olmadığını göstermektedir. Kararlarda katılımcı olduğunu söyleyen müdürlerimizin bireysel hareket ettiğini düşünmek kendi ifadeleri ile tutarsızlık gösterse de takım çalışması ve işbirliği vurgusunun yeterince olmaması, bu görüşü doğrulamaktadır.

Okul müdürlerimiz ortak karara evet derken, ortak çalışmayı göz ardı etmektedirler.

Etkili örgütsel değer olarak görüşmecilerimiz tarafında yükleme yapılan “özveri” kodudur.

G2- İşini benimseyerek yapan, çalışkan özverili bir personel

G7- Benim için önemli olan personelimin her konuda elinden geleni yapması.

G19- Taşın altına el koymalı. Herkes görevini severek, isteyerek ve benimseyerek yapmalı.

Genelde sorumluluk veya gayretle de aynı anlamlandırmalar inşa edilmiştir. Bu yüklemeler de ilginç olan nokta, özverinin personelden yönetilenden beklenmesi, tek yönlü olarak düşünülmesi, takım çalışması ruhunun zayıf olduğu, müdürlerimizde bu değerlerin yeterince gelişmediğini bu ifadelerden de anlayabiliriz. Durumu felsefe açısından bakacak olursak “ben” olabilmek ötekinin varlığı için sorumluluğu içsel bir duygu ile taşımaktır. Özveri, var olmak için karşınızdakini kendinizden daha çok düşünmek, kendi varlığını öteki üzerine inşa etmektir

“ben’i edilgen, savunmasız ve etki altında bırakan başkalık (*alterity*), ötekinin yüzündeki mahrumiyet, mağduriyet, incinebilirlik, yakarış ve itiraz olarak ortaya çıkar. O halde, özneliği belirleyen etken, onun özgürlüğü ve öz-erkiğinden (*auto-nomos*) ziyade öteki ile ister istemez girdiği asimetrik ilişkide ortaya çıkan yad-erklik (*hetero-*

nomos) durumudur, özne, özgür olup olmamasından, herhangi bir karar ya da seçişten önce, ötekine karşı yükümlülüğü ile bağlanmıştır” (Levinas dan aktaran Çırakman, 2001).

Yönetim, özelde Mili Eğitim, yöneticilerimiz daima personelden özveri beklerken kendi var olma felsefelerinde bu değeri ne kadar yaşamaktadırlar? Yapılan yükleme sayısı ve kullanılan ifadeler bunun tartışılacak seviyede olduğunu göstermektedir. Özveri aynı zamanda içsel bir ahlak durumudur. Ötekinin dıştan bunu istemesi haklılık değildir.

“ Samimiyet” koduna altı görüşmecimiz altı defa yükleme yapmıştır.

G8- *En önemlisi adil olmak, örgütsel iletişim, sorumluluk, hoşgörü, saygı, güven, dürüstlük, samimiyet bu değerler temeli üzerine oturmuş bir okul, sorunları da rahat çözer. Diğer değerleri de kendiliğinden oluşturur.*

G11- *Dürüstlük, samimiyet, saygı, sorumluluk ve en önemlisi adalet*

İki görüşmecimiz “samimiyet” koduna kelime olarak yükleme yapmışlardır. Diğer görüşmecilerimizde sevgi, benimseme, iletişim, sorumluluk kategorilerinde ifadelerini bütünsel olarak irdelediğimizde eş- anlamlandırma inşa ettiklerini görüyoruz.

“yardımseverlik” kodu sadece bir görüşmecinin insanlık yüklemesi yapmasından anlamlandırılarak oluşturulmuştur.

G1- *çünkü toplumun eğilimlerine ve ağırlıklı olan fikirlerine saygı gösteririm. İnsanlık, hoşgörü, maneviyat bende kurallardan önce gelir.*

“ demokrasi- insan hakları” koduna bir yöneticimiz birer defa yükleme yapmıştır.

G6- *Örgütsel değerler, temelde demokrasi ve insan hakları olmalıdır.*

Bu yüklemenin, küreselleşen dünyada ve hızla gelişen sistem içinde düşünüldüğünde memnuniyet verici olması gerekir. Ancak bu yüklemeyi yapan görüşmecimiz uzun yıllar yöneticilik yapmıştır. Diğer ifadeleri göz önünde bulundurulduğunda, kuralcı, her şeyin rehberinin kanunlar olduğunu savunan bir kişiliği olduğu görülür. Genelde görüşme esnasında kullandığı ağırlıklı kelime ‘ ben’. Diğer birçok görüşmecimiz gibi demokrasi ve insan hakları boyutunu sadece karar verirken ele alan bir okul müdürümüz.

“Profesyonellik” koduna sadece bir yöneticimiz yükleme yapmıştır.

G17- *Yaptığı işi benimsemek, sevmek ve profesyonellik değerdir. Birey o noktada hareket ederek başarılı olur*

Profesyonellik kategorisi bu veri tanımlaması ile oluşturulmuştur. Kendisi yüksek lisans yapmış, kendini gerçekleştirme yönelimli olan görüşmecimizin profesyonelliği bir değer olarak nitelemesi kişinin kendi bağlamında olması gereken bir inşadır.

“Çalışkanlık” koduna üç görüşmecimiz üçer defa yükleme yapmıştır. Bu yüklemeleri yapan görüşmecilerimizden ikisi çalışkanlığı gayret ile anlamdaş olarak ifade etmişlerdir. “başarı”, “yardımseverlik” kategorileri birer görüşmecimizin birer defa yükleme yapmaları ile oluşturulmuş kodlardır. Aslında çalışkanlık ve başarı örgütler için süreç yani araç değerler olmamakla birlikte sonuç değer olarak önemlidirler.

G4- *saygı doğal olarak başarıyı getirir.*

İfadesi ile sonuç değer olarak inşa edilmiştir.

Eksik Algılama: Kod listemizde bulunan “verimlilik”, “itaat” kategorileri kod oluşturmamıştır.

Eğitim yönetimin amacının, mevcut kaynakları ve imkânları eğitim ve öğretim etkinliklerinin önceden belirlenmiş amaçları doğrultusunda kullanılmak, olarak algılasak verimliliğin günümüz örgütleri için önemli bir değer olduğu tartışmasızdır. Ancak, örgütsel değerlerde “verimlilik” kategorisine herhangi bir yüklemenin

yapılmaması, verimliliği biricik amaç edinen (Bursalıoğlu, 2003, s: 21) bürokratik yönetimin zaafa uğradığının göstergesidir.

Yöneticilerin, ekonomik, insani ve teknolojik kaynaklar sınırlı olduğundan, amaçlarına ulaşmak için bu kaynakları akıllıca kullanmaları gerekir. Bu değer her ne kadar aşikâr ve önemsiz görünse bile, kaynakları israf etme bakımından pek çok tavır etik dışı sayılabileceği için önemlidir.

İtaat, daha çok klasik yönetim teorisinde kalan bir değer olmuştur. Yumuşak yönetimde itaat beraberinde direnmeyi de kapsıyor. İtaat ve bağlılık kültürü geleneksellik ötesi samimiyet, açık olmak, hatta saldırıya açık olmak unsurlarını barındırmaktadır.

Sonuç olarak listede sıraladığımız örgütsel değerlere farklı sayıda yüklemelerin yapılması, bir görüşmecimiz sadece kullandığı kelimelere yüklediği anlamı ifade ediyor olduğunu göstermemektedir. Veri çözümlemesi sonucunda sıraladığımız bu değerler oldukça girift özellik göstermektedirler. Yani bu kavramlar bazen birbirini tetikleyen bazen birbirini törpüleyen bazen de birbirini destekleyen kavramlardır. Birbirini kapsayan veya tamamlayan kavramlar da eş anlamlı olarak yani birbirini tanımlayan kavramlar olarak kullanılmaktadırlar. İlk soruda da dikkat çekilmesi istenilen yani nitelenen bu özelliği, bireysel veya örgütsel düzeyde fark etmiyor. Asıl olan değer ya da değerler değildir. Bir sistem olarak değerler sistemidir. Çünkü bu değerleri birbirinden bağımsız değerlendirmek, özellikle bir kişinin anlamlandırma sürecini değerlendiriyorsak, eksik veya yanlış yargıların oluşmasına sebebiyet verecektir.

Alan taramasında etik ilkeler ya da örgütsel değer olarak ifade edilen, görüşmeler sonucunda da veri olarak edindiğimiz kodların bir kısmı özellikle kişiler için geçerliyken, diğerleri toplumsal kurumlar için geçerlidir. Örneğin, saygı, benimseme, hoşgörü, özveri, dürüstlük değerleri özellikle kişiler için geçerliyken, özerklik, demokrasi, takım çalışması, örgüt kültürü ve amaçları (burada kodlanan değer milli eğitimin amaçları) değerleri hükümetler, kamu kurumları, üniversiteler gibi kurumsal örgütler için geçerlidir. Adalet ve insan hakları gibi değerler hem kişilere hem de kurumlara uygulanabilir.

Okullar dünyanın her yerinde bir değişim baskısı altındadır. İnsanların dil, din, etnik köken gibi pek çok konulardaki farklılıklara saygı duyan bir eğitim sistemi içinde çalışma çabaları artmıştır. Bilgi işçisi olma, marka okul olma gibi kavramların oluştuğu eğitim camiasında kimsenin bu değerleri yok sayma gibi mazereti olmamalıdır. Eksik algılama olarak da belirttiğimiz değerlerin inşasını da dikkate alacak olursak yöneticilerimiz gelenekselliği aşma yönelimlidirler. Ancak, henüz geleneksellik, değerlere sahip olma ve onları örgütte inşa sürecinde hala çoğunlukla devam etmektedir.

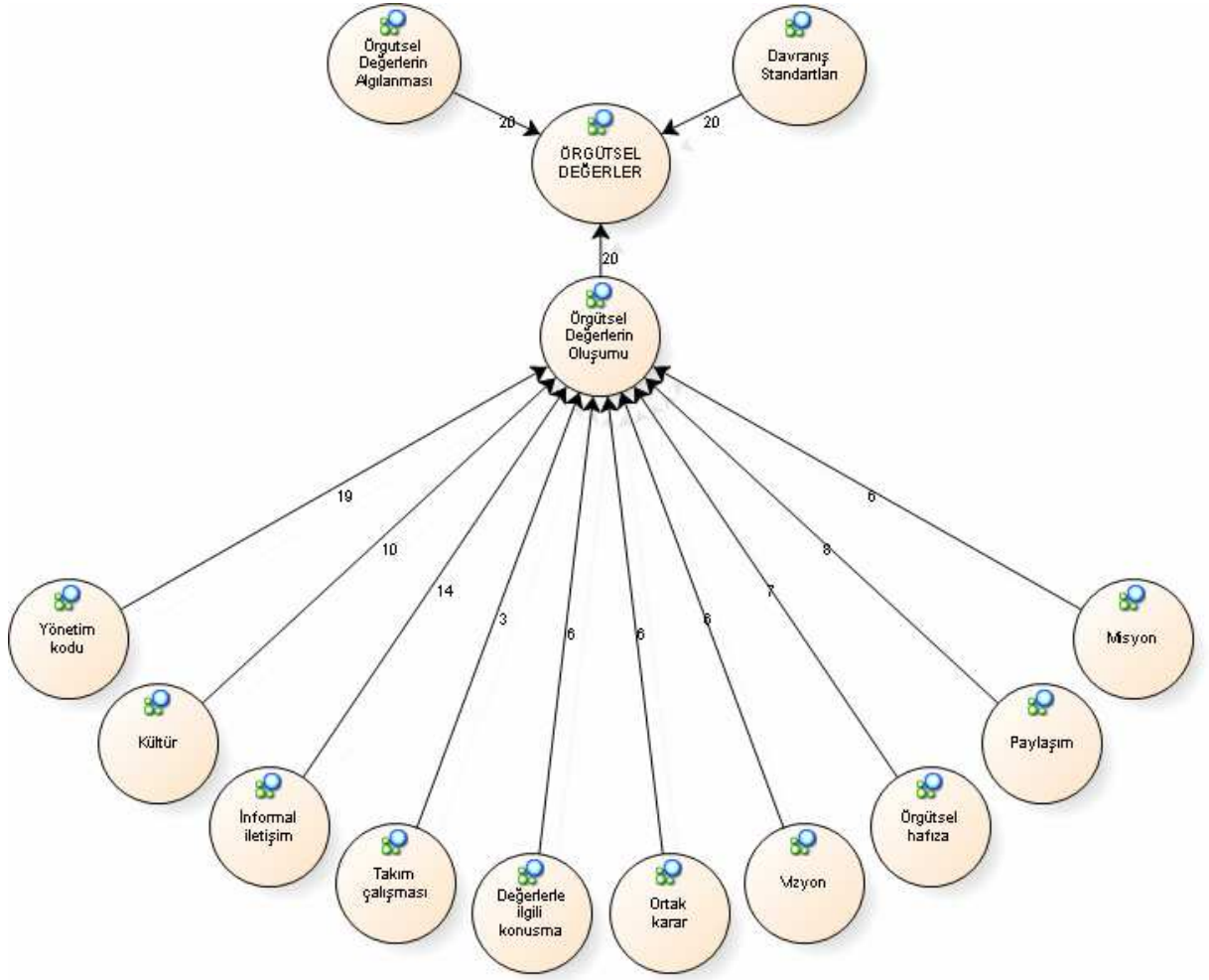
4.2.1.2.2. Örgütsel Değerlerin Yayılması ve Benimsenmesi

Okulunuzun değerlerinin, öğretmenler arasında yayılmasını ve benimsenmesini hangi yollarla sağlarsınız? sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar incelenerek çözümlenmiştir. Örgütsel değerler ebeveyn kategorisi altında, örgütsel değerlerin yayılması ve benimsenmesi kategorisi temelinde görüşmecilerin cevapları incelenmiştir. Bu kategori altında belirlenen kodlar ve kategoriler birbirleriyle ilintilenmiş ve bağlantılar kurularak bulgular bir model üzerinde gösterilmeye çalışılmıştır. Model, kavramlar arası ilişkiler hiyerarşisi gösterimine göre oluşturulmuştur. Değerlerin oluşumu ve yayılması ile ilgili son görüşlere ait kavramsal model Şekil 4'deki gibi oluşmuştur.

Okul müdürleri, amaç ve hedefleri belli bir sistemi, okul sistemini yönetmekle sorumludurlar. Lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlendiren kişidir.

Tablo 9: Okul müdürlerinin okulun değerlerinin yayılmasını ve benimsemesini hangi yollarla sağlıyorlar

Kategoriler	Kod	Yük
Örgütsel Değerlerin Yayılması	20	62
Değerlerle ilgili konuşma	6	6
İnformal iletişim	14	16
Kültür	10	13
Misyon	6	7
Ortak karar	6	6
Örgütsel hafıza	7	8
Paylaşım	8	12
Takım çalışması	3	3
Vizyon	6	7
Yönetim kodu	19	20



Şekil 4: Örgütsel benimsenmesi ve yayılması

Değerler birer davranış rehberidir. Birlikte yaşamayı ahlaki bir zemine oturtur. Bir önceki bölümde anlamaya ve anlamlandırmaya çalıştığımız değerler ahlaki zemini oluşturur ve ahlaki zemin üzerinde oluşurlar. Okuldaki personelin bu değerlerle donanımlı olması değerleri kendi içselinde inşa etmesi önemlidir. Bunun için okul müdürlerimiz neler yapmaktadır?

Örgütsel değerlerin benimsenmesi ve yayılmasına 20 görüşmecimiz 62 yüklem yapmıştır. Yapılan yüklemelerin sayısal değeri tablo 9'da verilmiştir.

G4- *Bir okulda değerler manzumesinin oluşması için bana göre, en az 2 yıl en çok 5 yıl gerekir. Bizim okulumuz henüz çok yeni olduğu için değerler sistemimiz yok. Beraber ağlamak beraber gülmek ise değerler bunun oluşumu için uğraşıyoruz,*

ifadesi bir örgütte değerler sisteminden söz etmek için en az iki yıl geçmesi gerektiğini vurguluyor.

Bu bölüm kapsamında birlikte değerlendirmemiz gereken iki sorumuz:

İş görenlerinizle aranızda yasalar ölçüsü dışında yazılı olamayan bir sözleşme olduğuna inanıyor musunuz?

"yönetim kodu" örgütün değerlerini, inançlarını ve etik davranış normlarını kapsayan yazılı bir beyandır. Okulunuz için böyle bir yönetim kodu oluşturmayı düşünür müsünüz? Niçin?

sorularına, görüşmecilerimizin verdiği cevapların örgütsel değerlerin oluşturulması, yayılması ve benimsenmesi başlığı altında analiz edilmesi uygun görülmüştür.

Değerlerin inşa sürecinde yönetim kodu oluşturmayı düşünür müsünüz? Sorusuna verilen cevaplar örgütsel değerler ebeveyn kategorisi, örgütsel değerlerin oluşumu, benimsenmesi ve yayılması çocuk kategorisi altında kodlanmıştır.

"yönetim kodu" kategorisine 19 görüşmecimiz 19 yükleme yapmıştır. Bu görüşmecilerimizden sekiz tanesi;

G5- *İsterim. Bizim savunduğumuz değerler olacak. Gerekirse altına imza da atarım. En azından bizim gibi sürekli personel değiştiren okullarda kültür ve değer oluşumu için kolaylık sağlar.*

G6- *Her yıl etik değerler toplantısı yaparım. Sözleşme gibi yazılı sözlü kültür oluştururum. Davranışa dönüşmesi için beraber çalışırız.*

G12- *Muhakkak düşünürüm. Benim yöneticilik babında gördüğüm en büyük eksiklik sistemsizlik. Sorunlar günü birlik tedbirlerle çözülüyor,*

gibi ifadelerle örgütsel değerlerin yazıya aktarılmasının yararlı olacağını savunmuşlardır.

G12, aslında bunu düşünürken sistemsizlikten şikâyetçi, kavram kargaşası yaşadığını ifade ediyor. Görevlerin net ve ayrıştırılması gerektiğini vurguluyor.

G12- Basit bir örnek verecek olursak, musluğunuz bozulduğu anda aklınıza tesisatçı geliyor, arıyorsunuz gidip başka yerden musluk başı alıyorsunuz. Bu bizim bir musluğu tamir etmede bile hazırlıksız olduğumuzu gösterir. Okullarda bir sistem dâhilinde bütçe olsa her sosyal olay sistematik olarak çözülür. Ben bazen kavram kargaşası yaşıyorum. Ben müdür müyüm, inşaatçı mıyım yoksa boyacı mıyım? Son zamanlarda nüfus müdürü, nüfus kayıt işleri takibini bile bize bıraktı. Ben nüfus müdürü müyüm? Bu işi niye yapayım? Sosyal dayanışmanın işlerini biz yapıyoruz. Okul müdürününün asli ve tek görevi eğitim ve eğitim yönetimi olmalı ben zamanımı sosyal sorunlarla tüketmemeliyim. Sistem hazırcılık babında her şeyi okullara yüklüyor. Eğitim kalitesinin artması için bu şart

Burada yapılmak istenen etik değerlerin yazıya dönüştürülmesinden ziyade kuralların sistemleştirilmesidir.

G5, tamamen demokrat, katılımcı ve açık görüşlü, farklılıklara saygı gösterilmesi gerektiğini savunan, etik değerleri, kanuni sorumluluğun üstünde gören biri olduğunu ifade ederken, etik değerlerin yazılı hale getirilmesini kuralcılıktan öte bir düşünce ile savunuyor.

Görüşmecilerimizden yedi tanesi;

G7- Elbette ki, etik değerler sistemi içinde yönetim kodunun olması güzel olabilir ama başarı getirir mi tartışılır. Kâğıt üzerinde yazılan her şey başarı ile uygulanamaz

G8- Oluşturmayı bir açıdan düşünürüm. Okula yeni gelenlerin işini ve de kurum kültürümüzün oluşması için bizim işlerimizi kolaylaştırır. Yöneticilerin etik kurslara alınması, bu tür çalışmalar güzel. Başarılı olur mu, yazılı olan şey kural hissi veriyor.

Zorunluluk halini alıyor. Yine de en güzeli yaşayarak bu değerleri benimsetmek. Yazılı olsun istemem.

G18- Böyle yazılı bir beyan ilk etapta artular sağlar gibi görünüyor ama yazılı bir kod sistemi zorunluluk olur. Yani kural olur. Yaptırımı sağlayamazsınız

Yüklemelerini yaparak kararsızlık içinde çekincelerinin olduğunu belirtmişlerdir.

G4- Biz bu konuda herkesten daha fazla savunuyoruz. Arkadaşlarımızla yazılı olmayan kültür oluştururuz. Yazılarla kültür, değer oluşturulmaz. Önce oluşturulur. Sonra yazıya aktarılabilir.

Öncelikle değer oluşumunun yani yerleşik hale gelmesi gerekliliğini vurgularken

G13- Etik sözleşmesi yapılmıştı. Okunmadı bile. Önemli olan davranışa dönüşmesidir. Tüm memurlar yemin ederek göreve başlar. Özümsemek, hayata yansıtma, hayata yazmak önemli. Yazılı metinler sadece okunur.

Gibi ifadeler kullanan görüşmecilerimiz yazılı metinlerin yasa hükmünde olacağını düşünerek yönetim kodunu reddetmişlerdir.

Kod farklı unsurlara karşı olan sorumlulukları ve onlarla olan ilişkileri ilgilendiren değer ve inançları belirlemektedir. Yönetim kodu etik ikilemlerde, çalışanlara yön vermeyi sağlamalı, etik belirsizliklerde örgüte net pozisyon sunmalıdır (Latif ve Diğerleri, 2002, s: 231). Yönetim kodunun felsefesi olumlu olsa da uygulamada kanun hükmünde olmaktadır.

Değerleri okulların vizyonunda ve misyonunda oluşturduklarını yüklemelerle ifade eden okul müdürlerimiz altı yükleme yapmışlardır. İnfomal iletişime yapılan yükleme iletişimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.14 görüşmeci infomal iletişime yükleme yapmıştır.

G3- iletişim her kurumda önemlidir. “Hani tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır” sözü var ya işte insanların konuşarak halledemeyecekleri bir şey yoktur

Paylaşımına sekiz görüşmeci tarafından 12 yükleme yapılmıştır.

G7- Değerlerde paylaşım olmak zorunda

Henüz kültürünün oluşmadığını, bunun bir süreç olduğunu ifade eden ve bu yönde inşa süreci içinde olduklarını belirten okul müdürlerimizin ifadeleri, örgütsel hafıza anlamlandırması olarak yüklemelerde kodlanmıştır.

G14-Kurumsal değerlerimiz henüz oluşmadı. Ama ben personelimden bireysel değerlerini ortaya koyucu ve uzlaştırıcı ortamlar oluşturmaya gayret ediyorum.

G4- Bir okulda değerler manzumesinin oluşması için bana göre, en az 2 yıl en çok 5 yıl gerekir. Bizim okulumuz henüz çok yeni olduğu için değerler sistemimiz yok. Beraber ağlamak beraber gülmek ise değerler bunun oluşumu için uğraşıyoruz.

“Takım çalışması”na iş birliği anlamlandırılması ile birlikte üç görüşmecimiz tarafından yükleme yapılmıştır.

G10- Örgüt kültürünün oluşması için takım çalışması gereklidir.

G18- Okulumuzda eğlenceler düzenlenir, ortak değerler kapsamında muhabbet edilir. Kültür aktarımının personelden personele aktarılması için örnek olaylar anlatılır. Bazen belirli günler vesilesi ile kültürel simülasyonlar da yapılabilir. Yapılanların ve konuşulanların süreklilik göstermesi, değer oluşumu için şarttır. Ben personelim bu konuda yönlendirme girişiminde bulunurum. Okul değerlerimizin ve kültürünün oluşturulması için hep birlikte uğraşıyoruz.

Bu konunun ciddi anlamda farkına varan okul müdürlerimiz her imkânı değerlendirerek gerek toplantılar, geziler olsun, gerek sohbetlerde değerlerle ilgili vurgu yaptıklarına dair yüklemeler yapmışlardır.

G5- samimi ortam oluşturmaya çalışırım, yemekli toplantı yaparım. Onları biraraya getirmeye çalışırım. Mesela öğretmenler gününde kavurma yaptık. Sanatçı getirdik. Biz uzun boylu toplantıları sevmeyiz.

Bu gibi yüklemelerin yanında;

G13- *Kırsaldaki okullarda personel hareketliliği daha fazla olduğu için kurum kültürü oluşmuyor. Bunda da yetki yok. Bir şey yapamıyorsunuz.*

Yetkisizlikten dolayı okul kültürü oluşturmakta zorluk çektiklerini ifade ediyorlar. Hareketlilik veya okulun büyük olması ya da yeni okul olması gibi etkenlerin değerlerin oluşmasını olumsuz etkilediğine dair yüklemeler yapılmıştır.

G7- *Bunu okul elemanları ve veliler de benimsemelidir. İnformal toplantılar, sohbetler, yemekler. Ama bizler büyük okullardayız. Bu tür etkinlikleri düzenlemekte zorluk çekiyoruz. Doğrusu, bizim gibi okullarda sağlıklı bir örgüt kültürü de oluşturmak güç oluyor. Ama elimizden gelen gayreti birlikte beraberlik içinde olarak gösteriyoruz. en azından ben, yönetici olarak iş görenlerimin profilini çıkarmaya çalışıyorum. Ve de herkes için en geçerli yöntem iletişimdir.*

Okul müdürlerimizin tamamı okulda değerlerin benimsenmesi ve yayılmasında tablo ve modele bağlı olarak iş görenleri ile aralarında yazılı olmayan bir sözleşme olduğunu kabul etmektedirler. Tüm bu süreç de ancak yazılı olmayan sözleşmenin var olduğu bir zemin üzerinde gerçekleştirilebilir.

G11- *Evet. İş görenlerimiz bu okulun bir parçası olurken bazı şeyleri kabullenmiş olarak gelirler. Ben de bir yönetici olarak bazı sorumlulukları yazılı olmasa da kabul etmişimdir. Aramızda toplumsal bir sözleşme vardır.*

Benzer ifadeler ile yükleme yapmışlardır.

G7- *İnanmak isterdim, aslında. Bunda tereddütlerim var. Yapacağımız yorum subjektif olur. Şunu demek istiyorum. Toplumun kendine göre yazılı olmayan kuralları tabii ki vardır. Ama benim çalışanlarımla özelde var mı, bu konuda tereddütlerim var,*

gibi ilginç bir yükleme yapmıştır. Bu görüşmecimiz toplumsal değerler ile ilgili de tartışmalı düşüncelere sahipti. Bu gibi tereddütlerin okulun büyüklüğünden kaynaklandığı da düşünülebilir.

Yöneticiler ve iş görenler arasındaki ilişki temel olarak, çalışan kişinin o örgütte çalışmaya başlamasıyla oluşmaktadır. Hatta işe girmeden karşılıklı

sorumlulukların başladığını söylemek mümkün. İnsanlar işe girerken belirli hak ve sorumlulukları kanunlar çerçevesinde kabul ederler. Fakat birlikte çalışmak için tek başına bunlar yeterli değildir. Yönetici ile iş gören arasında sözcüklere dökülmemiş karşılıklı bir anlaşma vardır. Buradaki temel düşünce her bireyin örgütsel değerler yönünde görevini yerine getirmesidir.

4.2.1.2.3. Yöneticilerin Davranış Standartları

Yönettiğiniz insanlara karşı uygulamış olduğunuz davranış standartları var mı? (tutarlılık, güven, tutum ve önem gibi) sorusu sorulmuş. Alınan cevaplar örgütsel değer ebeveyn kategorisi, davranış standartları çocuk kategorisi altında çözümlenerek kodlara yüklemeler yapılmıştır. Davranış standartlarına 20 görüşmecimiz 47 yükleme yapmıştır. Tablo 10 yapılan yüklemelerin sayısal değerlerini göstermektedir.

Tablo 10: Okul müdürlerinin yönetilenlere karşı uyguladığı davranış standartları

Kategoriler	Kod	Yük
Davranış Standartları	20	47
Açık kapı	6	6
Adil olma	10	12
Dürüstlük	1	1
Empati	2	2
Güven	11	13
İnisiyatif	1	1
Memnuniyet	2	2
Önem	12	12
Rehberlik	3	3
Sadakat	3	3
Saygı	7	8
Tenkit	1	1
Tutarlılık	5	5

Görüşmeleri yaptığımız 20 okul müdüründen, bir görüşmeci dışında,

G10- *Herhangi bir davranış standardım yok*

diğerleri uygulamış olduğu davranış standartları olduğu yüklemesi yapmışlardır. Etik olmak belirli davranış standartlara sahip olmak demektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerimizin tamamının etik davrandıklarını söyleyebiliriz.

G10- İlk görüşme talebimizi geri çevirmişti. İkinci defa gittiğimizde, genelde diğer sorulara verdiği yanıtlar da muğlâk olmuştur. Okuldaki sorunları öyle ya da böyle hallediyoruz şeklinde cevaplarla bir görüşme süreci oluşmuştur. Bu soruya verdiği cevabın samimi olmamasını diliyoruz.

Başarılı bir okul için “güvenin” ve “adil olmanın” gerekliliğine dair yüklemeler ağırlıklı olarak yapılmıştır.

G1- İnsanların ilkeli olabilmesi için davranış standartları olması gerekir. Belirli karakterdeki insanlara belirli davranışlar göstermektir. Yani çalışkan sorumlu insanlara daha inisiyatifli olmak da bir standarttır. Ben adil olmayı birinci öncelikli standart sayarım. Herkese değer veririm. Güvenirim, güvenilir olmaya çalışırım.

Bu veri ile yüklemesini yapan görüşmecimizin “inisiyatifli olmayı genel bir davranış standardı olarak ifade etmesi bütün kişilere karşı olma anlamında değil de inisiyatif kullanma hakkını belirtmektedir.

Personele “önem” verilmesi gerektiğine dair yüklemeler, artık örgütün en önemli sermayesinin insan olduğu gerçeğini göstermektedir.

Farklı bir yükleme olarak, yine önem ve değer verme ile anlamlandırma yönünde olan “empati” koduna iki görüşmecimiz yükleme yapmıştır.

G4- Hiç kuşkusuz düşünceden eyleme geçtiğimde empatik düşünüyorum. Personelle diyaloga geçerken empatik düşünürüm. Hizmetlilere de bey diyoruz. Efendi kelimesinden rahatsız oluyorlar. Ben bunun yararını gördüm. Öğretmenlere yaptıklarımın nedenini açıklarım.

“Eğitimde insanları eğitmenin en kestirme yolu, eğitilenler gibi davranarak, onların kafasındaki resimleri değiştirmeye samimiyetle çalışmaktır”(Töremen ve Çete, 2004) aynı kuramı yönetime uyarlarsak en güzel standarttır yönetilenin yerine kendimizi koymak ve bunu samimiyetle yapmak. Empatik düşünüldüğü zaman

tutarlılık, güven, önem, memnuniyet değerleri süreç içinde kendiliğinden kişinin içsel dünyasında inşa olacaktır

G6- Yönetim tarzı olarak, devletin işi ve okulun işinin yapılması için tenkitlerde bulunurum. Başarılı olanlara yetki ve sorumluluk veririm. Başarısız olanlara rehberlik yaparım.

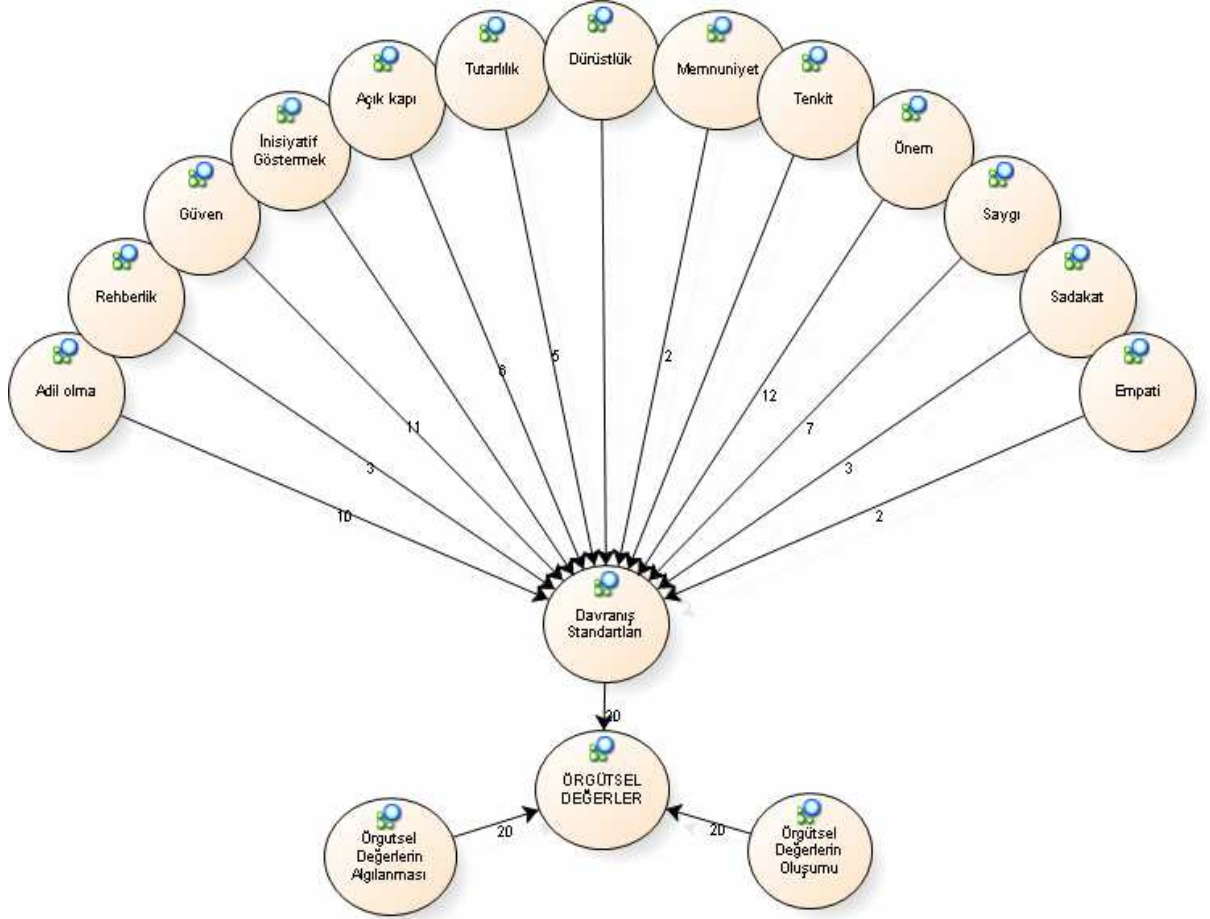
Farklı bir veri ve farklı bir yükleme oluşturması dikkat çekmektedir. Tamamen kuralcı olan yönetici rolü ile toplumsal kimliği bütünleşmiş, etik değerlerini sistem içinde yaşayan bir görüşmecimiz. Bu görüşmecinin ifadeleri kurallarla yönetim bölümünde daha iyi analiz edilecektir. Kurallarla yönetimin değerleri içinde bu standartlar oldukça olumlu davranışlardır. Buradaki ifadeler haklı olmakla birlikte, eksik algı inşasından oluşmuştur, diye düşünüyoruz. Görüşmecilerimiz genelde söylemek istediklerine odaklandıkları için farklı bir boyutu, var olduğu halde, vurgulamayabiliyorlar.

G12- Birincisi öğretmenlerimin bütünü ile düşük sesle konuşurum. Diyaloglarımda her zaman onların öncelikle bir öğretmen olduğunu düşünerek, insan ilişkileri içinde mahiyetinde çalışan bir insan olarak değil de benim statümden bir insan olduklarını düşünerek davranırım. Karar sürecine katarak değer verdiğimi gösteririm. Onlara da saygıda kusur etmem,

verisinden yapılan yükleme, empatik düşünmede farklı bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Düşük sesle konuşmak, ses tonunun ve frekansının karşıdaki kişinin algılarındaki etkisi, yönetimde vurgulanmaya değer bir etkidir.

Şekil 5, okul müdürlerimizin davranış standartları kategorisine yapmış olduğu yüklemelerin bütünsel ve görsel olarak algılanmasında yardımcı olacaktır. Yüklemeler sonucunda oluşturulan şematik gösterimdeki sayısal değerler okul müdürü sayısını göstermektedir. Kodların şekillenmesi her hangi bir sayısal değerle ilintili değildir. Sonuç olarak, değerlerle yönetim, yöneticinin öznel değerlerinin, yasalara ve örgüt kültürünün benimsediği değer standartlarına uyduğu sürece, örgüt performansı, verimliliği ve sağlığı açısından anlamlıdır. Profesyoneller olarak, yöneticiler kendi

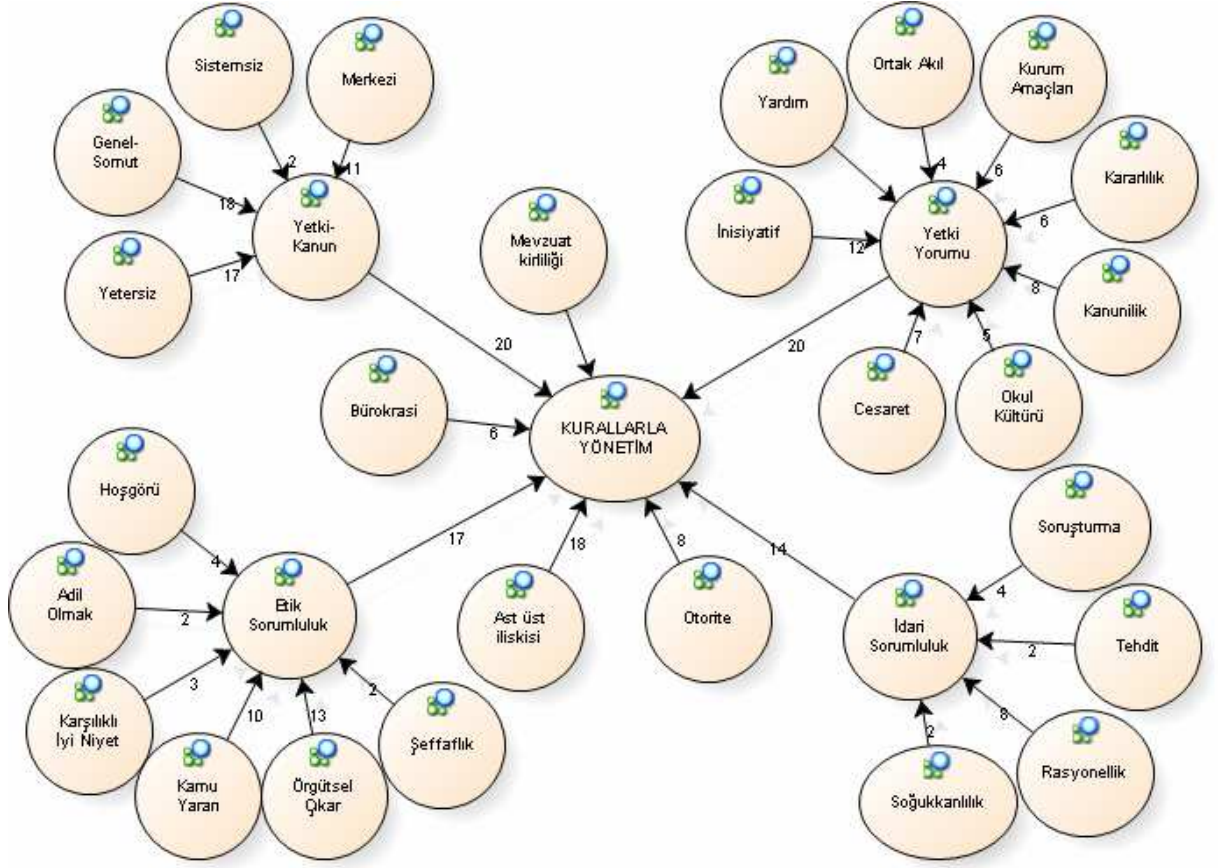
mesleklerinin standartlarına uymalıdır. Bu standartlar aynı zamanda yöneticilerin sosyal, etik sorumluluklarını da inşa edecektir.



Şekil 5: Okul müdürlerinin davranış standartları

4.2.1.3. Kurallarla Yönetimin Değer Özellikleri Üzerinden Çözümleme

Kurallarla yönetimin sistemi otoritedir. Okul topluma karşı, kurallara uyma konusunda katı bir disiplin yaklaşımı hâkimdir. Disiplin ve kurallar uyum açısından yönetilen ve öğrenci merkezlidir. Sistemin yaklaşımı tamamen güvensizlik üzerinedir. Mevcut sistem içinde okul müdürlerimizin kendi yönetimlerini inşa sürecine etki eden, bu süreci oluşturan, destekleyen, zaafa uğratan veya engelleyen unsurları anlama, anlamlandırma açısından görsel bir bütünlük oluşturmuştur.



Şekil 6: Kurallarla yönetim Şeması

Son 35 yıl içinde eğitimde meydana gelen değişimler günümüz eğitim yönetimi paradigmalarının değerlendirilmesi açısından önemlidir. Türkiye’de bu değişimin farkındalık derecesi ne kadardır? Ve de yükselen değerlerin farkındalık derecesi ne kadardır? Eğitim yöneticilerimiz değişimin neresinde? Bu sorulara cevap verebilmek geleceğimizi net görebilmek açısından önemlidir.

Bu yükselen değerler, yöneticilerimizin ve öğretmenlerin kişisel ve çalışma hayatlarında çok güçlü bir etkiye sahiptirler. Öyle ki kurallarla yönetimin yani klasik sistemin, yeni bir müfredat yapmak ya da okul organizasyonlarında değişikliklere gitmek gibi uygulamaları bile bu konuların yanında basit kalmaktadır.

Klasik yönetimde öğrencileri severek yönlendiren, ilkelerinden taviz vermeden, zor kullanmayı haklı kılan, kurallara uyma konusunda katı bir disiplin yaklaşımı olan okul müdürü, ideal olandı. Ama artık gelişen teknoloji ile birlikte ciddi bir değişim yaşıyor. Bu değişimin neresinde olduğumuzu belirlemede yardımcı olmak amacıyla

görüşmecilerimize kurallarla yönetimi tartışabilecekleri sorular yöneltilmiştir. Alınan veriler kurallarla yönetim ebeveyn kategorisine yüklendi. Kurallarla Yönetim ebeveyn kategorisi başlığı altında; yetki- kanun, idari sorumluluk, etik sorumluluk, yetki yorumu, otorite, ast-üst ilişkisi, bürokrasi, mevzuat kirliliği olarak sekiz çocuk kategori ve bu kategorilere bağlı kodlar yer almıştır. Çözümlemeler sonucunda 20 görüşmecimiz kurallarla yönetim kategorisine 109 yükleme yapmıştır. Şekil 6’da yükleme sayıları modellendirilmiştir. Kurallarla yönetim ebeveyn kategorisi altında kodlanan çocuk kategorilerin yüklemelerinin sayısal değerleri tablo 11’de gösterilmektedir

Tablo 11: Kurallarla yönetimin çözümleme unsurları

Kategoriler	Kod	Yük
Ast- üst ilişkisi	19	27
Bürokrasi	6	6
Etik sorumluluk	17	29
İdari sorumluluk	13	20
Mevzuat kirliliği	1	1
Otorite	8	11
Yetki yorumu	20	42
Yetki- kanun	20	46

4.2.1.3.1. Yasaların Belirsizliği Ya Da Bulunmayışı Durumu

Örgütlerde iş gören ve yöneten davranışları yasalarla belirlenir. Peki, bir uygulamaya ait mevcut yasalar belirsiz ise ya da bulunmuyorsa ne olacaktır? sorusu sorulmuş ve veriler kurallarla yönetim ebeveyn kategorisi, yetki yorumu çocuk kategorisi altında kodlanmıştır. Tablo 12 yapılan yüklemelerin sayısal değerini göstermektedir.

Tablo 12: Okul müdürlerinin sistem içinde yaptıkları yetki yorumu şekilleri

Kategori	Kod	Yük
Yetki yorumu	20	42
Cesaret	7	7
Gerekli Yardım	1	1
İnisiyatif	12	14
Kanunilik	8	12
Kararlılık	6	6
Kurum amaçları	6	7
Okul kültürü	5	6
Ortak akıl	4	4

Tablo 12, incelendiğinde okul müdürlerimizin genelinin yetki yorumu yaptıkları görülmektedir. Burada, daha önce örgütsel bir değer de olarak ifade edilen, ama yetki yorumu ile bağlantılı olarak yorumlanması uygun bulunan “özerklik” kategorisi ile ilgili yüklemeler öncelikli olarak ele alınmıştır. Sekiz görüşmecimiz “özerklik” koduna yükleme yapmıştır.

Okul müdürlerimiz kanunları uygulamada sıkıntılar oluştuğunu, kanunların ve mevzuatların merkezi olduğunu, uygulama sürecinde kendilerinde bulunan sorumluluğa oranla yetkilerinin kısıtlı olduğunu ifade etmişlerdir. Kendilerini mevzuata hapsedilmiş olarak gördüklerini, sorumluluklarını yerine getirmek içinde yetki yorumu yaptıklarını belirtmişler.

G12- Bizde sadece milli eğitim olarak değil, her birimde mevzuat kirliliği var. Dünyanın hiçbir yerinde yönetme yönergesi yoktur. Bu idarecilere güven duyulmadığını gösterir. Müdürlerin sorumluluğu çok ama yetkisi yok. Ben personelime bir günlük izin veremiyorum. Müdürler büyük bir hizmet içi eğitimden geçirilmeli ve denetim mekanizmasını ellerinde tutmalıdırlar. Derse giriyoruz ama bunun çok da bir anlamı yok.

G13- yetkiler yetersiz, yetkide yerellik yok, kırsaldaki okullarda personel hareketliliği daha fazla olduğu için kurum kültürü oluşmuyor. Bunda da yetki yok. Bir şey yapamıyorsunuz.

Sadece sorunları çözümlenmede değil okul kültürü oluşturulamaması konusunu da özerk bir yapının olmayışına bağlayan okul müdürlerimiz de olmuştur.

G3- Böyle bir yetki var mı, ama demokrasilerde çareler tükenmiyor. Bişey söyleyeyim mi öyle de olmak zorunda. Bunu keyfiyet diye algılamayın. Kanunlar maddedir. Bu kanunları direkt olarak uygulayabilmeniz için robotlarla çalışıyor olmanız gerekir

Okul müdürlerimiz yetki yorumu yapmalarının keyfiyet değil zorunluluk olduğunu, bunun da kanuni çerçevede yaptıklarını belirtmişler. Kanunların ve kurum amaçlarının genel çerçeveyi belirlediğini ifade etmişlerdir.

Okul müdürlerimiz yetki yorumu yapmayı inisiyatif kullanma olarak anlamlandırmışlar. Bunu yaparken de belirli standartlar uyguladıklarını ifade etmişler. İnisiyatif kullanırken cesur olmak, kararlı olmak, verdiği kararın arkasında durmak davranış standardı olarak kodlanmış. Kişiler konusunda ise yetki yorumunun, standarda değil kişinin o anki profiline, örgütsel değerleri algılama ve uygulama derecesine bağlı olarak yapıldığı belirtilmiş. Gerekirse kişiye yardım etmeyi yetki yorumu olarak inşa eden okul müdürümüz, bu yönde yüklem yapmıştır. Yetki yorumunu da kurumsal bir karar olarak inşa eden okul müdürlerimiz, burada da ortak akıl, ve kültür doğrultusunda inisiyatif kullanmayı tercih etmişler.

G6- Önce anayasa- kanun- KHK- yönetmelik- genelge- tüzük bunlara bakarım. Buna rağmen uygun şey bulunmuyorsa, ekibimle ortak akıl oluştururum. İkili ilişkilere bağlı olarak, kanun ve yasalara ters düşmemek kaydı ile konuşarak sorunu halletmeye çalışırım.

Kanunları yeterli gören tek görüşmecimiz. Bu ifadeye rağmen çözüm bulunamazsa ortak akıl ile çözümü aradığını farklı bir inşa olarak yüklemiştir.

Daha genel bir yorumun, araştırmanın bütünselliği açısından, kurallarla yönetim kategorisine dair yüklemelerin tamamının çözümlenmesinden sonra yapılması uygun görülmüştür.

Olumsuz Algılama: “ast- üst ilişkisi”, “bürokrasi”, “mevzuat kirliliği” kodlarına yapılan yüklemeler, bu kodların işlevselliği ile ilgili olumsuz yüklemelerdir.

“ast- üst ilişkisi” koduna 19 görüşmecimiz 27 yüklem yapmıştır. Burada inşa edilen anlamlandırma süreci, ilişkilerin ast- üst ilişkisi çerçevesinde değil, örgütsel değerler çerçevesinde olduğunu göstermiştir. Buradaki bulgular informal iletişim ve sözlü değerlerle ilişkilerin oluşturulmasına dairdir.

G2- İkili insan davranışlarını yönlendiren yasalar değil informal iletişimdir

“bürokrasi” koduna altı görüşmecimiz altı defa yükleme yapmıştır. Bürokrasi kategorisinden elde edilen bulgular, bürokrasinin olumsuzluklarını belirten bulgulardır.

G3- *Sosyal bilimlerde her davranış her yerde aynı sonuçları vermez. Ben kanunlarda belirlenmemiş bir olayla karşılaşırsam milli eğitime resmi bir yazı mı yazayım, cevabını mı bekleyeyim ya da onlarda Ankara ya mı yazacaklar. İşlerin böyle yürüdüğünü düşünün kaos olur valla.*

4.2.1.3.2. Kurallarla Yönetim ve Karar İlişkisi

Okulda tüm konularda karar verebilmek için mevcut kurallar yeterli mi? Açıklar mısınız? sorusuna verilen cevaplarla elde edilen veriler, kurallarla yönetim ebeveyn kategorisi, yetki- kanun çocuk kategorisine yüklenerek kodlanmıştır. Yetki- kanun kategorisine 20 görüşmecimiz toplamda 45 yükleme yapmıştır. Yapılan yüklemelerin sayısal değeri tablo 13’ de verilmiştir.

Tablo 13: Okul müdürlerinin kanunlarla ilgili görüşleri

Kategoriler	Kod	Yük
Yetki- Kanun	20	46
Genel-somut	18	32
Merkezi	11	11
Sistemsiz	2	2
Yetersiz	17	20
Mevzuat kililiği	1	1

Tablo 13, incelendiğinde yapılan yüklemelerde eş anlamlandırmanın ağırlıklı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerimiz genel olarak kanunların genel çerçeveyi belirlediğini, sosyal bilimlerde ve insanın yönetimi söz konusu olduğunda her şeyin kanunlarla olamayacağına dair yüklemeler yapmıştır. Kanunların uzun zaman dilimleri sürecinde meydana gelen veya gelmesi muhtemel somut olaylar için olduğunu belirtmişlerdir.

G17- *Yeterli değil. Okul insan ilişkilerinin yoğunlukla yaşandığı, malzemenin insan olduğu bir ortam. İnsan davranışlarını belli bir kalıba, kurallar çerçevesine*

sığdıramıyorsunuz. Hiç hesapta olmayan, akla hayale bile gelmeyen marjinallikler bile söz konusu olabiliyor. Kuralların merkezi sisteme dayalı olması bazen ciddi çıkmazlara neden olabiliyor.

Kanunları yetersiz bulan okul müdürlerimiz, uygulamalarda kolaylık ve çözüm olması, sorumlulukların yerine getirilmesi için de özerk bir yapı istediklerini vurgulamışlardır. Ankara'dan gönderilen talimatların hem bürokrasiyi arttırdığını hem de yere ve kuruma göre uyarlanamadığını belirtmişlerdir. Çıkan yönergeleri sistemsiz bulduklarını ifade etmeleri farklı bir anlamlandırma olmuştur. Yönetmelik kanunların açılımına mevzuat kirliliği yüklemesinin olması farklı bir bakış açısından elde edilmiş bir bulgudur.

G12- Bizde sadece milli eğitim olarak değil, her birimde mevzuat kirliliği var. Dünyanın hiçbir yerinde yönetme yönergesi yoktur. Bu idarecilere güven duyulmadığını gösterir. Müdürlerin sorumluluğu çok ama yetkisi yok.

G6- Kurallar yeterlidir. Sorun bireylerin kuralları bilmemesi, uygulayamaması ve yorumlayamamasıdır. Bunun için okumalıyız.

G9- Kanunlar yeterli değil, Ankara'ya göre dikilen bir elbise buraya bol gelebiliyor

Sadece bir okul müdürümüz kanunların, gerektiği gibi okunması ve analiz edilmesi durumunda yeterli olacağını belirtmiştir.

Olumsuz Algılama: “otorite” koduna sekiz görüşmecimiz 11 yükleme yapmıştır. Yapılan yüklemeler otoritenin işlevselliği ile ilgili olumsuz bulgular ortaya çıkarmaktadır. ‘İllaki kanunlar, ben yaptım oldu, yetkim var’ gibi yaklaşımların bir fiyasko olacağı yüklemesi yapılmıştır. Müdür merkezli yönetimi yönetilenlerin sorumluluktan kaçmak için tercih ettiğinin yüklenmesi farklı bir bulgu ortaya çıkarmıştır

4.2.1.3.3. Etik Sorumluluk Algısı

Okulda bir yönetici açısından idari görevlerinde istisnai durumlarla karşı karşıya kalabilir. Böyle bir durumda yöneticide bulunması gereken etik sorumluluğu

değerlendirir misiniz? sorusu sorulmuş, cevaplarla elde edilen veriler, kurallarla yönetim ebeveyn kategorisi, etik sorumluluk çocuk kategorisine yüklenerek kodlanmıştır. Etik sorumluluk kategorisine 17 görüşmeci toplamda 29 yükleme yapmıştır. Yapılan yüklemelerin sayısal değeri tablo 14’ de verilmiştir.

Tablo 14: Okul müdürlerinin kurallarla yönetim çerçevesinde etik sorumlulukları

Kategoriler	Kod	Yük
Etik sorumluluk	17	29
Adil olmak	2	2
Hoşgörü	4	5
Kamu yararı	10	12
Karşılıklı iyi niyet	3	3
Örgütsel çıkar	13	16
Şeffaflık	2	2

Tablo 14 incelendiğinde, okul müdürlerimizin kullandıkları yetki yorumuna bağlı olarak etik sorumluluk taşıdıkları görülmüştür. İstisnaların ve inisiyatif kullanmanın sınırını yöneticinin bilmesi gerektiği şeklinde yüklemeler, yönetimin akılla yapıldığı savı ile yapılmıştır. Yöneticinin kendine ve topluma ters düşen uygulamalar yapmaması gerektiği belirtilmiştir. Bunun sonucunda da kararların ve de uygulamaların örgütsel çıkarları zedelememesi amaçlanmıştır. Kamu yararı çoğunluğun gözettiği bir kod olarak yüklenmiştir. Adil olmak, hoşgörülü olmak, karşılıklı iyi niyet hissedilen diğer etik sorumluluklar olarak tablodan okunmuştur. Okul müdürlerimiz, örgüt ve kamu yararını, okullar için öğrenci çıkarını, göz önünde bulundurarak; hoşgörü, karşılıklı ilişkiler çerçevesinde, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışı içinde olmalarını etik sorumluluk olarak değerlendirmişlerdir.

Olumsuz Algılama: “rasyonellik” koduna sekiz görüşmecimiz 10 yükleme yapmıştır. Yüklemeler rasyonelliği destekler şekilde inşa edilmemiştir. En azından salt rasyonelliği. Burada yapılan yüklemeler idari sorumluluğa atıflarla yapılmıştır.

“tehdit” koduna iki görüşmecimiz iki yükleme yapmıştır. “soruşturma” koduna dört görüşmeci beş defa yükleme yapmıştır. Yapılan yüklemeler olumsuz işlevsellik bulguları oluşturmuştur. Sorumluluğun tehdit ve korku içerdiği, insanları madde olarak

gören katı sistemin rasyonellik ve soğukkanlılık gerektirdiği, soruşturmalarla bir yere varılamayacağı bulguları yapılan yüklemeler sonucunda oluşturulmuştur.

G2- *Ben inisiyatifimi kullanırken kurumsal olarak düşünürüm. Okuluma zarar vermediği müddetçe, tabî ki bana da zarar vermesini istemem.*

G3- *Benim sorumluluğum. İyi yönetim, iyi ve başarılı bir okul. Bu kurama zarar vermeyen sınırlar içinde kendi yetkimi, yani yorumumu kullanırım.*

G3, *kurumun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda çalışmayı ve karar vermeyi etik sorumluluk olarak yüklenmiştir.*

Okul müdürlerimizin görüşleri doğrultusunda genel mevcut durumu, elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirecek olursak; Bürokratik yönetimin hiç bir şeye alternatif olamayacağını manevi değerleri ön planda tutmanın başarı getireceği vurgulanmıştır. “Ast-üst ilişkisi, kanunlara dayanan güç, kanunlara dayalı ödüller ve cezalar, ne yöneticiyi ne de kurumu etkili kılar” görüşü inşa edilmiştir. Bu inşaya rağmen okul müdürlerimiz yetkilerinin sınırlı olduğunu, kanun yönetmelik çerçevesinde yönetimi, üzgün olduklarını ifadelerine yansıtarak, belirtmişlerdir. Kararlarımı verirken klasik yöntemle hareket Ettiklerine dair yüklemeler yapılmıştır. “Elbise dar geliyor ama yapacak bir şey yok.” ifadesi elde edilen yüklemeler sonucunda yapılan çözümlerinin sadece kağıt üzerinde kaldığını göstermiştir.

4.2.1.3.4. Kurallarla Yönetim Çerçevesinde Ahlaki Yargılar

Öğretmenlerinizin başarısını; öğrencilerini vatandaşlık görevlerinin bilincinde olan iyi vatandaşlar olarak yetiştirme çabasına göre mi, yoksa sınavlarda başarılı olan öğrencilerinin sayısına göre mi değerlendirirsiniz? sorusu sorulmuş; cevaplarla elde edilen veriler, kurallarla yönetim ebeveyn kategorisi, örgütsel değerler, değerlerle yönetim ebeveyn kategorilerinde örgütsel değerlerin algılanması, değerlerin etkin olduğu alanlar çocuk kategorilerine yüklenerek kodlanmıştır. Kategorilerden en az birine her bir görüşmecimiz yükleme yapmıştır.

Sonuç olarak; Sicil raporlarının doldurulması süreci, katı ve merkezîyetçi bir sistem içinde okul müdürlerimizin daha özerk olduğu bir yapılanmadır. Okul müdürlerimizin personelleri hakkında verdikleri kararlar, kendi bakış açılarından oluşan bir değerlendirmedir. Ötekine verilen kimlik, tamamen okul müdürünün yönelttiği bir kimliktir. Okul müdürlerinin sahip olduğu değerler buradaki kararı etkilemektedir.

G12- Ben sicil raporlarını doldururken değerlere, milletimizin değerlerini veren kişiye önem veririm. Bilgi öğrenilir ama değerler bu yaşlarda oluşur.sınav kaygısı ndan önce Yere tükürmeyen, ülkesini, bayrağını ve milletini seven nesil yetiştirmeye çalışan öğretmenime saygı duyar ve öğretmenimi desteklerim

Okul müdürlerimizin ifadelerinde kullandıkları terimler, örgütsel değer algılaması olarak yapılan yüklemelerin etkisinin bulunduğu, milli değerlerin özümsemiği ahlaki yargılardır.

G3- Ben öğretmenimi kişiliğine, mesleki ahlakına göre değerlendiririm. Gayretli mi, işini seviyor mu, iletişim kanalları açık mı, okul kültürüne bir şeyler katabiliyor mu, dürüst mü, güvenilir mi, yani örgütsel değerlere göre değerlendiririm

Deontik ahlak yapısına sahip yöneticilerimiz, nesnel yani dışsal ölçüye önem verirler. Yargısal süreççi bir ahlak değer kavramsallaştırması ile özdeşleşen eğitim yöneticisi, astlarına öğrencilerini vatandaşlık görevlerinin bilincinde, olan iyi vatandaşlar olarak yetişmelerini vurgulamıştır. Dikkat çekici olan, yöneticilerimizin, personellerini değerlendirirken; kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim, özerklik veya bağımsızlık gibi etik ahlak yani içsel ahlakı göz önünde bulundurmamışlarıdır.

Kendilerine özerk bir yetki bulunduğu zaman kararlarını tamamen ahlaki yargılarla belirledikleri görülmüştür. Burada önemli olan nokta, görüşmelerde sistemin istediğinin sınav sonuçlarındaki başarı derecesi olduğu öncelikle belirtilmiştir.

“sizin değerlendirmeniz nasıl olur?” sondasına karşılık yüklemelerin yapıldığı veriler elde edilmiştir. Değerlerini yöneltebilecekleri ve özerk oldukları bir durumda bile inşa süreçlerini mevcut sistem içinde yapılandıran okul müdürlerimiz, kararlarını kurullarla etkileşim içinde vermektedirler. Okul müdürlerimizin savunduğu değerlerle,

içselindeki inşa yapılandırması ile uygulamalarda tutarlılığın kaybolabildiği anlaşılmaktadır.

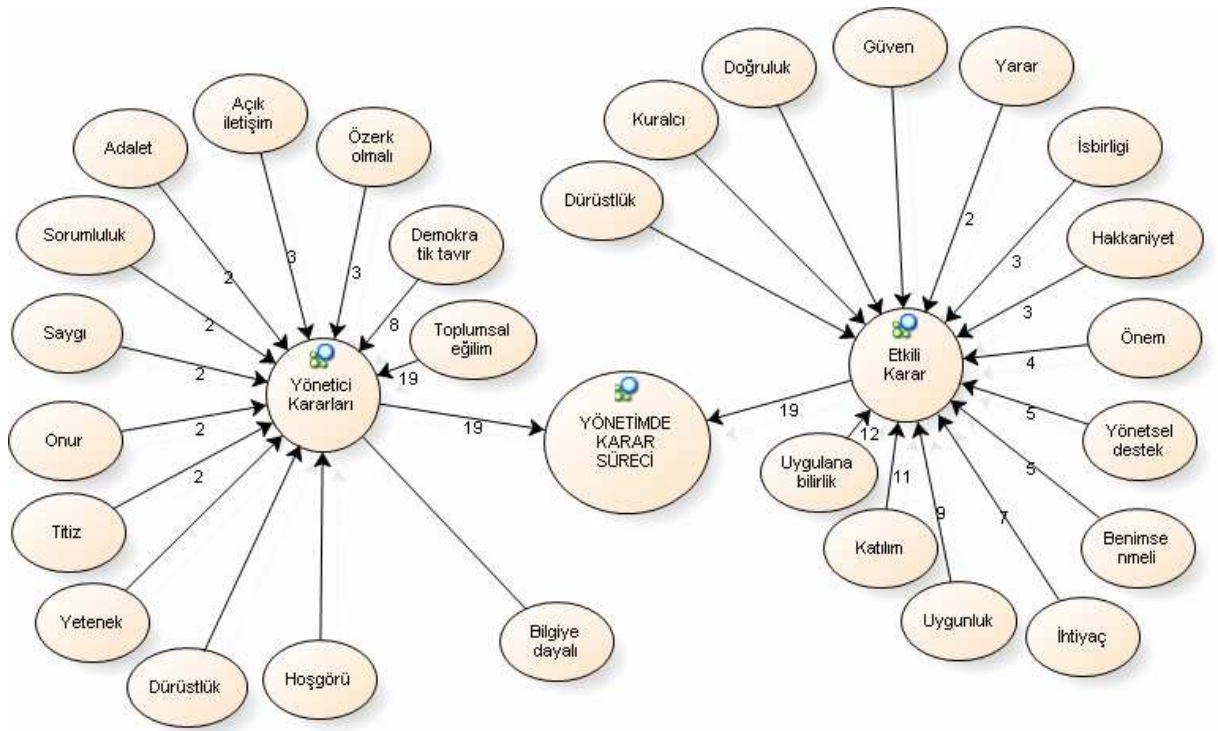
Tüm bu bulgular sonucunda; ülkemizde her ne kadar merkeziyetçi bir örgütlenme olsa da, her yönetici kendi çapında eğitim liderliği, eğitim yöneticiliği de, okul müdürlüğü de yapabilir. Ülkemizde yönetici standardının olmadığı yapılan yüklemelerin farklılığında da görülmektedir. Burada bir kavram kargaşası yaşanmaktadır. Yalnız mevcut kavram kargaşası sadece eğitim yönetiminde değil, genel bütün konseptler de görülmektedir. İçsel ve dışsak ahlak ve değerlendirmelerini de kesin ve net çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Bütün alanlar birbiri ile etkileşim içinde olunca ve her alanda birey ana tema olunca, kesin çizgiler ortaya koymak mümkün görünmüyor. Küreselleşen ve bilgi çağında olan dünyada, bilinçlenme arttıkça, özgürlükler geliştikçe, bireylerin kendini gerçekleştirme modelleri ortaya koyuldukça, katı devlet modelleri yumuşamak zorunda kalmıştır. Görüşmeci olan okul müdürlerimizden, sadece biri hariç, hiç birinin salt rasyonel bir yönetim uygulamadıkları bulgusu elde edilmiştir. Ceza sistemini katı bir şekilde uyguladıklarına, korku ve tehdit mekanizmalarının işletildiğine dair herhangi bir bulgu da oluşmamıştır. Bulgular, özgür ve yumuşak havanın yönetime de yansıdığı bir süreçten geçtiğimizi göstermektedir. Hatta daha ileri gidenler artık dönüşümden bahsetmektedir. Artık baba devlet, kutsal yönetici yaklaşımları tutmuyor.

Ülkemizde de demokrasi geliştikçe, bireyler kendi hak ve hukuklarını, sahip olduğu değerleri daha fazla koruyacaklardır. Ya da haklarını korudukça demokrasi daha çok gelişecektir. Okul yönetimleri de artık “Ankara’ya bir sorayım” yaklaşımı yerine, inisiyatif kullanarak, okul müdürlüğü rolünden kurtulup ‘eğitim liderliği’ ve ‘etkili müdür’ rolünü üstlenmelidir.

Burada savunmaya çalışılanın kuralsızlık olduğu düşünülmesin. Kuralların kendi değerlerinden ziyade kişilerin değerlerinin kurallara uygulanması, değer yönelimli kuralların örgüt sağlığı ve verimliliği için gerekliliğidir. Değer temelli esnek, yöneticilerin ve yönetilenlerin sahip olduğu değerlerin, insan hakları doğrultusunda şekillendiği, yönetilenlerin bir birey olarak kendi kimliklerini ortaya koyabildiği kurallarla yönetim konseptine dönüşümün neresindeyiz? Dönüşümün yapılandırma süreci analiz edilmiştir.

4.3. KARAR VERME SÜRECİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Görüşme süreci sonucunda elde edilmiş karar sürecine ilişkin bulguların çözümlenmesi ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda incelenmeye çalışılmıştır. Bulguların oluşturulması ve incelenmesinde standart bir metodolojik yaklaşım içinde “Yönetici Değerleri” bölümünde belirtilen işlem basamakları uygulanmıştır. Şekil 7, karar verme sürecindeki kategorilerin, görüşme verilerinden oluşturulan yüklemelerle kodlanmasını bütünsel olarak anlamlandırmakta, görsel bir inşa süreci oluşturmaktadır.



Şekil 7: Yönetimde karar süreci

4.3.1. YÖNETİMDE KARAR SÜRECİNE AİT BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada okul müdürlerinin, yönetimde karar verme sürecini nasıl inşa ettiklerini ortaya çıkarmak için nitel veri toplama süreci işletilmiştir. Yönetimde karar verme sürecinin inşasına yönelik sorular sorulmuş elde edilen veriler üzerinden bir değerlendirmeye gidilmiştir. Yönetimde karar verme sürecini nasıl inşa edildiği ile 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 yönetimde karar verme süreci ile ilgili yanıtların anlamlı gruplar haline getirilerek nitel çözümleme süreçlerinden geçirilmesini içermektedir. Yönetimde Karar Süreci ebeveyn kategorisi başlığı altında; yönetici kararları, etkili karar olarak iki çocuk kategori ve bu kategorilere bağlı kodlar yer almıştır. Yönetimde karar süreci ebeveyn kategorisine toplamda 19 görüşmecimiz 73 yükleme yapmıştır. Bir görüşmecimiz bir yıllık müdür yardımcısı olduğu ve vekâleten müdürlüğe baktığı için bazı konularda çekimser kalmayı tercih etmiştir. Yönetimde karar verme sürecinin nasıl inşa edildiğine ilişkin gerçekleştirilen çözümler aşağıdaki durumlar çerçevesinde ortaya konmaya çalışılmıştır.

- *Etkili kararı nasıl algıladıklarına yönelik çözümleme*
- *Karar verme sürecini nasıl algıladıklarına yönelik çözümleme*

Yukarıda yer alan iki madde ayrı başlıklar altında incelenerek “yönetimde karar verme süreci” ile ilgili açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır.

4.3.1.1. Etkili Kararı Nasıl Algıladıklarına Yönelik Çözümleme

Aldığınız kararların sadece kurallara uygun olması yeterli midir? Değerlendirir misiniz? sorusu sorulmuş elde edilen veriler, yönetimde karar süreci ebeveyn kategorisi etkili karar çocuk kategorisinde kodlanmıştır. “Etkili karar” kategorisi 19 görüşmecimizin 35 yüklemesiyle kodlanmıştır. Yapılan yüklemelerin sayısal değeri tablo 15’ de verilmiştir.

Tablo 15 incelendiği zaman okul müdürlerimiz, biri haricinde, alınan kararın sadece kurallara uygun olmasını yeterli görmemiş.

G20- *Yeterlidir. Biz kuralları gerçek anlamıyla bilerek ve yorumlayarak uygulasak herşey bir düzen içinde ve başarı ile devam eder*

Yüklemesini yapan görüşmecimiz, bir kural çerçevesinde alınan kararın tartışmasız olduğu yüklemesi ile istisna bir bulgu ortaya çıkarmıştır. Kendi kişisel özelliklerini bile müdür özellikleri olarak yapılandırmaya çalışan veriler sunmuştur. “Kararı hemen veririm, okul müdürü okulun her şeyinden sorumludur” ifadeleri otoriter

bir okul müdürü olduğunu göstermektedir(bütün bu yüklemelerin yanında kendisi aksi olduğunu ima etse de...

Kararın sadece kanuna uygun olarak alınması ile sadece kararın alınmış olmakla kalacağını, yöneticilerin bu konuda sadece kendilerini kandıracakları yüklemesini yapmışlardır. “Ben kararı alırım siz yaparsınız” mantığı ile alınan kararların sağlıklı olmayacağı kararın kanunilikten başka öğelere de ihtiyacı olduğu yönünde bulgu elde edilmiştir.

Tablo 15: Etkili karar özellikleri

Kategoriler	Kod	Yük
Etkili karar	19	35
Benimsenmeli	5	6
Doğruluk	1	1
Dürüstlük	1	1
Hakkaniyet	3	3
İhtiyaç	7	8
İşbirliği	3	3
Katılım	11	13
Kuralcı	1	2
Önem	4	4
Uygulanabilirlik	12	17
Uygunluk	9	13
Yarar	2	3
Yönetmel destek	5	6

G7- Sadece karar aldığımızı zannedersiniz. Sadece kurala dayalı olunca. başarı olmaz. Karar uygularsınız da ama verimli olur mu, bir istisna olsa da genel olarak verimli yani etkili ve sürekli olmaz. Getirisi olmaz.

G13- Uygulanabilir olması. Benimsenmeyen kararın kimseye faydası olmaz. Kararın amacı olmalı, karar sevilmeli. Alınan kararlar insanlara hizmet etmeli

Bu bulgu doğrultusunda kararın ne gibi özelliklerinin olması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu konudaki yüklemeler model doğrultusunda analiz edilmiştir.

Etkili bir karar için “uygulanabilirlik” en çok yüklemenin yapıldığı kod olmuştur. Kararın uygulanabilir olması içinde diğer özellikleri üzerine inşa edilmesi

gerekliliği bulgusu genel çerçeveyi göstermektedir. “uygunluk” koduna yapılan yüklemeler zaman, mekân, kişi bakımından anlamlandırıldığı gibi uygulanabilirlik olarak da anlamlandırılmıştır. Farklı bir anlamlandırma, aynı zamanda rıza ile eş anlamlı olmasıdır. Kararın hem yönetici hem de yönetilen tarafından benimsenmesi ve ihtiyaç üzeri alınması yapılan önemli yüklemelerdir. Alınan kararın, yönetici ve yönetilenler, özellikle kararın muhatabı tarafından önemli bulunması, bir yararı olacağı düşünce ile planlanması, kurallara aykırı olmaması, doğru karar olması ve katılım ile alınması, işbirliği içinde uygulanması için yönetsel desteğin de olması gerekliliği, kararda olması gereken özellikler olarak yüklenmiştir. Bu yüklemelerle etkili kararın özelliklerine dair bulgular elde edilmiştir. Burada etkili karar özelliklerinin değer yönelimli karardan ayrı olarak ele alınması mevcut yönetim sürecinde işlevselliği olan karar durumunu tespit etmektir. Değer yönelimli karar daha kapsayıcıdır ve ideale vurgu yapar.

4.3.1.2. Karar Verme Sürecini Nasıl Algıladıklarına Yönelik Çözümleme

Sizce bir yöneticinin değer yönelimleri; durumların algılanmasını, problemlere bakış açısını ve karar sürecini etkiler mi? Açıklar mısınız? sorusu sorulmuştur. Elde edilen verilerden yapılan yüklemeler Değerler Sistemi ebeveyn kategorisi, değerlerin etkin olduğu alanlar çocuk kategorisinde kodlanmıştır. Değerlerin etkin olduğu alanlara 19 görüşmecimiz 66 defa yükleme yapmıştır. Okul müdürlerimiz 66 defa değerlerin işlevselliğine yönelik vurgu yapmıştır.

Tablo 16 yönetici değerlerinin etkili olduğu alanları göstermektedir. Değerlerin algılanması bölümünde de belirttiğimiz gibi; değerler, bireylerin davranış rehberi, davranış ölçüsü ve kişilik özellikleri olarak inşa edilmiştir.

Tablo 16: Yönetici değerlerinin etkin olduğu alanlar

Kategoriler	Kod	Yük
Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar	19	66
Ahlaki yargılar	17	24
Amaçların uyumlaştırılması	8	9
Diyalog	3	3
Kararlar	17	29
Sosyal eylemler	17	31

Soruya dönecek olursak; sorunları algılama içsel, tamamıyla sezgisel bir durumdur. Yani kişilikle doğrudan etkilidir. Problemlere bakış açısı da salt kişilikle bağlantılıdır. Problemleri çözme stratejisi farklı etkenlere bağlı olsa da, bakış açısı ve algı tamamen bireysel bir inşa sürecidir.

G7- Derinden etkiler. Sizin kafanızda belirli değerleriniz varsa saydığınız herşeyde değerler vardır. Sizi buraya getiren değerlerdir. İnsan sadece bir beden değildir. Bir vücudu insan yapan özellik. Kişiliğidir. Bu kişilik de yaşam süreci de toplumla şekillenir. Yani beni ben yapan benim değerlerimdir. Benim verdiğim kararlar, doğrularım ve yanlışlarım, ilkelerim benden yani değerlerimden kaynaklanır.

G14- Etkiler. Sorunu algılama, kişilik yapısına bağlıdır. Sosyal yaklaşımlı bir insanın sorun tanımı ile ekonomik değerlere önem veren bir insanın sorun tanımı farklı olur.

Bir görüşmecimiz dışındaki bütün görüşmecilerimiz, değer yönelimlerin problemlere bakış açısını ve sorunun algılanmasını etkilediğine dair yüklemeler yapmışlardır.

G6- Bana göre bunu konuşmaktan ziyade, şunu konuşmalıyız. Problemin kaynağı ne? Tespiti, çözüm yolları ve uygulama. Kişi ile konuşurum. Herkes kendi payına düşeni alır. Her yönetici problem çözebilir mi bu tartışılır. Ortak akıl, ortak çözüm. Günümüzün şartları takım halinde çalışmayı gerektiriyor. Ortak akıl sağlıklıdır. Saygı göstermek gerekir. Dinlemeli, değer vermeli.

Yüklemeyi yapan okul görüşmecimiz daha çok problem çözme sürecini değerlendirdiği için, dışsal etkenlerle ilgili vurgular yapmıştır.

Bu bölüm kapsamında; sadece değer yönelimlerinin karara, sorunu algılama ve soruna bakış açısına etkileri değerlendirilse de Ahlaki yargılar, amaçların uyumlaştırılması, sosyal eylemler etkileşim içinde olan değerlerdir. Eş anlamlı değil, birbirini kapsayan değil, sıralı değil; birbirini tetikleyen ya da duruma göre törpüleyen etkileşimli değerlerdir. “sosyal eylem” kategorisine yapılan yüklemelerin kaynağında yine karar vardır ya da algı sonucu inşa edilen yapılandırmanın kavramsallaştırılması ahlaki yargıdır. Ahlaki yargı aynı zamanda içe dönük bir karardır. Bu nedenlerle tablo 16’ daki

kategoriler altında kesin çizgilerle ayrılmış yüklemeler yapılamamıştır. Aynı yükleme birden çok kategoriye olabildiği gibi aynı soruya verilen cevaplar farklı kategorilerde kodlanmıştır. Yapılandırma farklılığına rağmen anlamlandırma bütünsel olarak aynıdır. Yüklemeler sonucu elde edilen bulgular, alan taraması ile birlikte yorumlanarak yönetici değerlerine göre sorunların algılanma şekilleri sınıflandırılmıştır.

Tamamen bencil bir kişilik değerlerine sahip olan yöneticiler kişisel çıkarları ön planda tutar. Alternatifleri de kişisel çıkarlarına hizmet etme derecesine göre değerlendirir. Sosyal yönelimli bir yönetici ise sosyal çıkarları maximize etmeye çalışacaktır. Bu yönetici doğruyu ve yanlışı daha fazla insanı mutlu etme yönünde değerlendirir. Resmi prensip yükümlülüğü ise ilk iki yaklaşımın uçları arasında gösterilen bir davranış biçimidir. Sosyal çıkar ve kişisel çıkar değer yaklaşımları sonucu önemsemektedir. Davranışlar bu yönde gelişir. Bunların tam tersi resmi prensip yükümlülüğünün temelini, doğru veya yanlış sonuç değil, prensibin dayandığı fikir oluşturmaktadır (Uçkun ve diğerleri, 2002, s: 231).

Veri bulguları incelendiğinde, okul müdürlerimizin maximum sosyal çıkarı amaçladığı ve sorumluluğu bu yönde belirledikleri, söylenebilir. Okul müdürlerimizin resmi prensip yükümlülüğü yaklaşımı ise kişisel sorumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Çünkü süreç veya sonucun nedeni kanunlardır.

Karar sürecinin yönetimle eş değer görüldüğü sistemde karar, yönetim ve yönetici birbirini ölçer derecededir. Yönetim eşittir karar eşittir yönetici değerleri. İyi yönetici, iyi karar, iyi yönetim. Kararın yönetimle eş değer yüklemeleri değerlerle yönetim ebeveyn kategorisinde ayrıntılı olarak yorumlanacaktır.

4.3.2. KARAR VERMEDE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ÜZERİNDEN ÇÖZÜMLEME

Karar vermede (mevcut sistemde) yönetici özellikleri; örgütsel değerler, kurullarla yönetim ve değerler sistemi ebeveyn kategorilerinden elde edilen verilerden çıkarımlarla yapılan yüklemelerle bulgulanmıştır. Mevcut sistem içinde 19 görüşmecimiz kendilerinde bulunması gereken özelliklerle ilgili 47 yükleme yapmıştır. Yüklemelerin sayısal değerleri tablo 17' de verilmiştir.

Tablo 17. Karar Vermede Yönetici Özellikleri

Kategoriler	Kod	Yük
Yönetici Özellikleri	19	47
Açık iletişim	3	5
Adalet	2	3
Bilgiye dayalı	0	0
Demokratik tavır	8	13
Dürüstlük	1	1
Hoşgörü	1	1
Onur	2	2
Özerk olmalı	3	3
Saygı	2	2
Sorumluluk	2	2
Titiz	2	2
Toplumsal eğilim	19	20
Yetenek	1	1

Tablo 17 incelendiğinde, daha önce yönetici değerleri ile ilgili bulgular sonucunda “yöneticilerimizin değer algıları geleneksel düzeydedir”, yorumu teyit edilmiştir. “Toplumsal eğilim” koduna 19 görüşmecimiz 20 yükleme yapmıştır.

G16- Biz bu kadar yıl yöneticiliği başarı ile sürdürebildiysek toplumun desteğini aldığımız içindir. Bu desteği de onlara değer vermekle kazandık
Benzeri yüklemeler toplumsal değerlerin okul müdürlerimizin kişiliğinde etkili olduğu bulgusunu vermiştir.

Olumsuz algı:

G20- Değerlerden ziyade kurallar ve düzen benim için önemlidir. Kuralsız toplum anarşizm doğurur. Kuralları yorumlamak ve bilmek önemlidir.

Toplumsal eğilim koduna yüklenmiş farklı ve kuralcı bir veridir.

Okul müdürlerin demokratik olması yoğunluklu yüklemenin yapıldığı bir kod olarak dikkati çekmektedir.

“en iyi ben bilirim”, okuldaki her çalışanın kontrol altında olması, çalışanlara tek yönlü talimatlar verme, doğru veya yanlışların yönetici tarafından belirlenmesi zihniyetleri değiştirmiştir. Mevcut sistem daha önce de ifade ettiğimiz gibi var olmak için esnemek zorunda kalmıştır.

“ben söylerim siz yaparsınız”, “hedefleri ben belirlerim” tavırlarında olan okul müdürleri, herkesin fikrini aldığı söyleyerek “demokrat” koduna yükleme yapmıştır. Ama son sözü yine okul müdürü söylemiştir.

Kanuni güç ve otorite kullanmak yerine çalışanlara kaynak olan, açık iletişimde bulunan, saygı ve hoşgörü çerçevesinde, birlikte karar verelim anlamlandırması ile karar veren okul müdürleri yüklemelerinde gerçekçi olmuştur.

Yöneticinin dürüst, onurlu, titiz, adil, yetenekli olması gerekliliği ve bu değerleri yapılandırma sorumluluğu taşıması demokrat özelliğe eklenti veya ayrı ayrı veriler olarak yüklenmiştir.

Çalışanlarına kendi alanları ile ilgili konularda karar özgürlüğü veren, süreçleri kontrol etmek yerine sonuçları birlikte değerlendiren, yöneticiler, değer yönelimli karar verme sürecini inşa edebilecek, değerlerle yönetimin temel taşları olabilecek yöneticilerdir.

Süreç ve elde edilen bulgular göstermiştir ki mesleki değerler genellikle rasyonel ve bürokratik yönetimin değerleri ile çatışmaktadır. Bunlar birbirini törpüleyen işlevsel kavramlardır. Yöneticiler de kararlarını verirken, mevcut çatışmadan paylarını almaktadırlar. Verilmek istenen kararlar, işleyen karar sadece sistemde değil bireyin kendisinde de çatışma oluşturmaktadır.

4.4.YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN KARAR SÜRECİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Görüşme süreci sonucunda elde edilmiş yönetici değerlerinin karar sürecine etkilerine ilişkin bulguların çözümlenmesi ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Bu bölüme kadar olan bölümlerde mevcut süreci anlama ve anlamlandırma amacı güdülmüştür. Yönetici değerlerinin var olan üzerindeki etkisinin, yöneticilerin de sistemden etkilendiği görüldüğü için, etkileşiminin yanında; olması gereken sonuç etkileşim de ideal olanı vermektedir. Yönetici değerlerinin eğitim örgütleri karar sürecine etkilerinde olması gerekeni kurgulamak, anlamlandırmak ve inşa etmek için öncelikle mevcut süreç yönetici değerleri ve karar süreci olarak ele alınmıştır. Oluşturulan ve değerlendirilen sürecin zeminine, araştırmanın sonuç amacına bağlı olarak değer yönelimli kararı anlama, anlamlandırma ve inşa etmeye ilişkin

gerçekleştirilen çözümlerler aşağıdaki durumlar çerçevesinde ortaya konmaya çalışılmıştır.

- *Okuldaki kararlarda değer duyarlılığına ilişkin çözümleme*
- *Değerlerle yönetimi anlama ve anlamlandırmaya ilişkin çözümleme*
- *Değer yönelimli bir karar için yönetici özelliklerine ilişkin çözümleme*
- *Ahlaki ve doğru kararı algılamaya ilişkin çözümleme*
- *Kararda amaç- sonuç tutarlılığına ilişkin çözümleme*
- *Karara önem ve sorumluluğun işlevine ilişkin çözümleme*

4.4.1. OKULDAKİ KARARLARDA DEĞER DUYARLILIĞINA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME

Okullarda karar süreci çerçevesinde değerlerin işlevselliğini anlamak için görüşmecilere;

Okulla ilgili daha çok hangi konularda karar verirken değerlerinizin ön plana çıktığını düşünüyorsunuz? sorusu sorulmuş ve elde edilen veriler, değerlerle yönetim ebeveyn kategorisi, bireysel kararlarda değerler, ortak kararlarda değerler çocuk kategorilerine ve değerler sistemi ebeveyn kategorisi, değerlerin etkin olduğu alanlar çocuk kategorisine yüklenerek kodlanmıştır. Yüklemler girift şekilde yapıldığı için sayısal değer atamaları, net tablo değerlerinden farklılık göstermiştir.

G14- Her konuda değerlerim ön plana çıkar. Ben karar önce bana uygun olmalı dedim ya. Bu uygunluğun ölçüsü değerlerdir.

Benzeri ifadeler veri olarak hem ortak kararlar hem bireysel kararlar kategorilerine hem de bunların alt kategorilerine yüklenerek kodlanmıştır.

İkinci bir yükleme ikili ilişkiler kategorisine kodlanmıştır. Görüşmecilerimiz, genel olarak bireysel kararlarında değerlerinin ön plana çıktığına dair yüklemeler yapmıştır. Bu genel bireysel yüklemenin alt kapsamı olarak “öğrencilerle ilgili” konularda ve “mali iş”lerde yüklemeler kodlanmıştır.

Yüklemeler sonucu bulgular gösteriyor ki değerler okul müdürlerimizin genelde bütün davranışlarına ve kararlarına etki ediyor. Ağırlıklı olarak ise bireysel kararlar doğrudan kişinin kendi değerleri paralelinde oluşuyor. Öğrenciler konusunda, mali konularda ve hem öğrenci hem de personel ilişkilerini de kapsayan ikili ilişkilerde de

değerlerin daha ağırlıklı görüldüğü, ifadeleri kararların ne oranda değerlere bağlı olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Okulunuzda bireysel kararlarda mı yoksa ortak kararlarda mı değerler ön planda görünüyor? sorusu sorulmuş ve elde edilen veriler, değerlerle yönetim ebeveyn kategorisi, bireysel kararlarda değerler, ortak kararlarda değerler çocuk kategorilerine yüklenerek kodlanmıştır.

Okuldaki kararlarda değer duyarlılığına ilişkin iki sorunun sayısal yükleme değerlerini birlikte göstermenin daha sağlıklı nicel bulgular için gerekli olduğu düşünülmüştür. Burada araştırmanın kendi bağlamı içinde, sayısal değerlerin anlamları inşa sürecinde önemli olmadığı unutulmamalıdır. Sayısal değerler açıklamalarda sıralama önceliği tanımaktadır. Araştırmamız kapsamında elde edilen her veri bulgu ve yorum açısından eş değerdir.

Tablo 18. Okul Müdürlerinin Kararlarındaki Değer Yansımaları

Kategoriler	Kod	Yük
a) Bireysel Kararlarda Değerler	13	14
Eylemlere rehberlik	5	7
İkili ilişkiler	5	7
Mali konular	5	6
Öğrecilerle ilgili konular	2	2
b) Ortak Kararlarda Değerler	19	25
İçselleştirilmiş yönetim	9	10
İdealler	1	1
Standartlar	2	2
Strateji	6	6

Tablo 18 incelendiği zaman, okul müdürlerimiz, değerlerinin ağırlıklı olarak bütün kararlarda ortaya çıktığı ifadeleri ile yükleme yapmışlardır. Bireysel kararlarda değerlerin daha belirgin olması beklenirken tablo 18'den elde edilen ortak kararlarda değerlerin daha çok ön plana çıktığıdır. Ortak kararlarda değerlerin ön planda olarak algılanması, okul müdürlerinin sosyal çıkarları amaçladığını göstermektedir.

G3- Bütün kararlarda. Ben bu konuda cesurumdur. Karar bana uyuyorsa veririm. Bütün kararları ben veriyorum değil. Ama bütün kararlarda kendi payım değerlerim yönündedir.

Bireysel kararlarda değerler, doğrudan içsel algılamının dışarıda inşa edilmesi şeklinde görülmektedir. Yükleme değer algılamaları ifadelerini doğrular niteliktedir.

Eylemlere rehberlik etmesi, kişilerle olan ilişkileri belirlemesi değerlerin genel süreç yansımalarıdır.

G8- *Personelime karşı davranışlarımda. Öğrencilerle muhabbette,*

G11- *Mali konularda. Bu konularda daha hassas oluyorum.*

Bireysel kararlara yükleme yapan görüşmecilerimiz, alt hassasiyet olarak aynı zamanda öğrencilerle ve mali işlerle ilgili konularda karar verirken değerlerinin daha belirgin olduğuna dair kodlamalar yapmışlardır.

G19- *Her okulda süreç farklı uygulanır. Katılım gerekli, katılım sonucu alınan kararlar değerlerin ortak olduğu kararlardır.*

G15- *Bireysel kararda ortaya çıkmazsa ortak kararda da çıkmaz ortak kararın değer taşıyabilmesi için bireylerin değerleriyle örtüşmeli.*

Benzeri ifadelerle yapılan yüklemeler, okullarda ortak kararlarda değerlerin ön planda olduğunu vurgulayan ifadelerdir. Bireysel kararlarda değerlerin olduğunu, bunu ortak kararlara da taşıma gayreti içinde oldukları yüklemesini yapan okul müdürlerimiz okul kültürüne atıfta bulunarak okul kültürü ortak değerler manzumesidir, bu manzume aynı zamanda alınacak kararlara da rehberlik eder. Alınacak kararda değer yönelimli olur.

G17- *Kurum kültürleri ortak değerlerle ilerler. Ortak değerleri ön plana çıkarmaya çalışıyoruz.*

G7- *Elbette ki ortak değerlerde. Ortaklıklar, kanunlarla olmuyor. Kurallarla da olmuyor. Değerlerin tesbiti noktasında, değerleri ölçüp biçecek terazi va mı? Evrensel değerler ise bunu tartışmaya gerek yok. Bir çatışma oluşturmaz. Değerler benimsenmişse her grup, her inanç bunu kabul ediyorsa bunun altını özellikle çiziyorum. Başarı getirir.*

G8- *İkisinde de olması temennimiz. Ortak kararlarda görünüyor desek biraz abartırız. Gerçi vizyona ve misyona bakacak olursanız, değerler ortak kararlarda ön planda olur. Ama uygulamada bu yolda ilerliyoruz diyelim.*

Ortak kararların başarılı ve verimli uygulanabilir niteliğinin olması için okul müdürlerimizin, değerleri ortak kılmada, istekli ve gayretli olması olumlu bir yaklaşım sürecidir. Okulun vizyonun ve misyonunun, stratejisinin ortak değerlerle inşa edilmesi

için amaçların uyumlaştırılması, içsel, özümsemiş bir yönetim şekli sağlayacağına ilişkin anlamlandırmalar, yapılan diğer yükleme ifadeleridir.

Eksik Algılama: Ortak kararlarda değerlerin etkin olduğuna dair yüklemelerin yapan görüşmecilerimizin aynı zamanda bireysel değerlere yükleme yapmaması eksik algılama olarak çözümlenmiştir. Bireysel olmayan değerlerin, birliktelikte ortaya çıkması beklenemez. Burada okul müdürlerimizin katılıma karşı şartlı uyarılma psikolojisinde oldukları izlenimi oluşturmuştur. Aslında, okul müdürlerimiz bu gerçekliğin farkında olsalar da, bu yönde yükleme yapmayı ihmal etmişlerdir.

Elde edilen bulgular okulların karar sürecinde sadece katılımın olmasının yeterli olmadığını bunun yanında ortak alınan kararın ortak bir ruhu yansıtması gerekliliğini de göstermiştir.

Her yönetilen, okullarda karar sürecinde, öğrenciler de bu kapsamda tutulmalıdır, kendi özel durumlarından her konu alanı altında yatan evrensel ilkeler soyutlamalarını gerektiren kurumsal bir yönetim, okullarda ise hem yönetim hem de eğitim programının büyük bölümünün temelini, değer yönelimlerinin farklı aşamaları oluşturur (Haynes, 2002, s: 26). Alınan kararlar, örgütün elemanlarının kendi yapılandığı değerlerle ne kadar tutarlı olursa, o karar o kadar değer yönelimlidir ve başarılıdır.

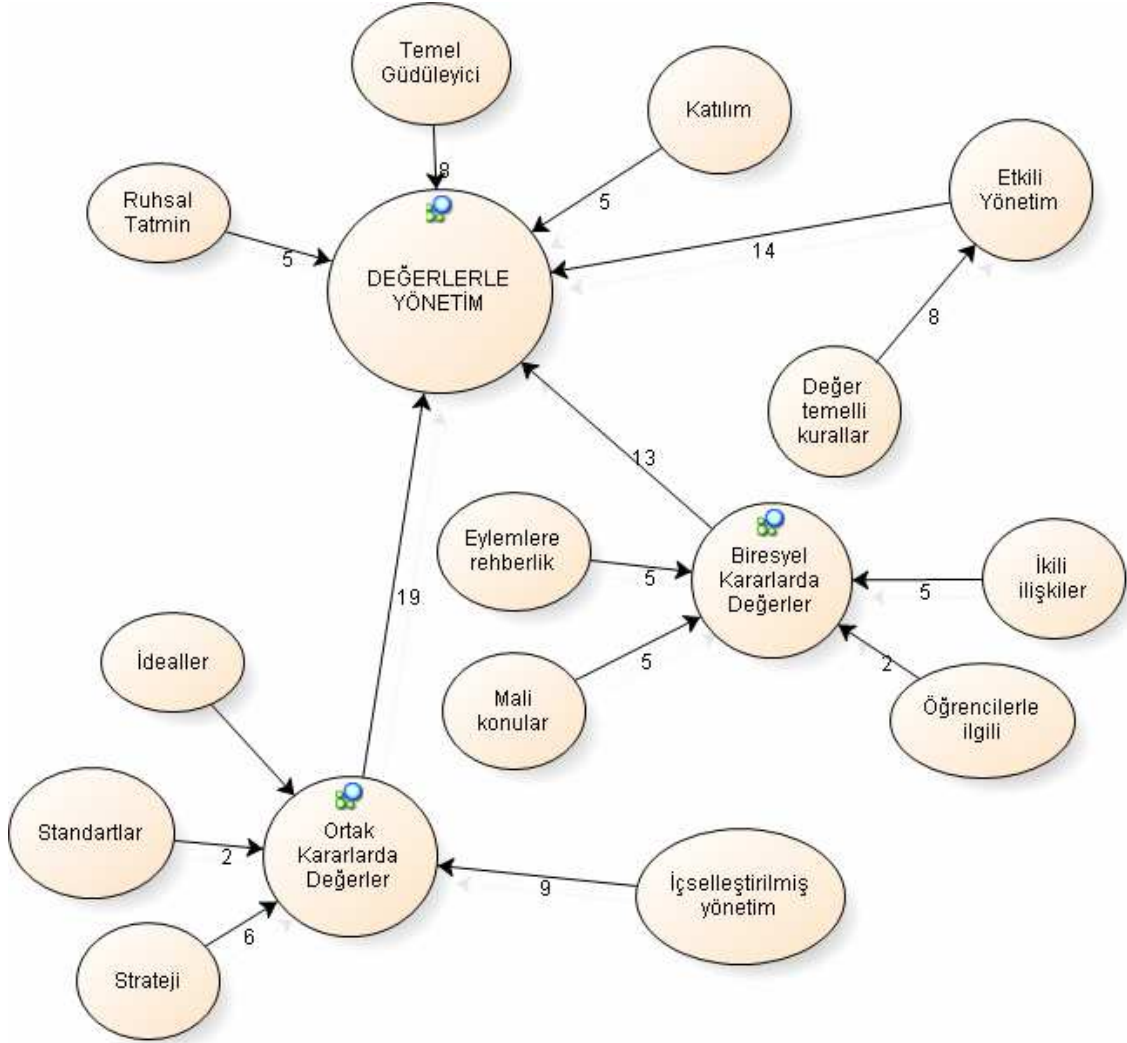
4.4.2. DEĞERLERLE YÖNETİMİ ANLAMA VE ANLAMLANDIRMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME

Yönetimin işlevselliği, karar süreci ile eş anlamda yapılandırılınca, değer yönelimli kararın felsefesini ve etkinlik boyutunu anlamak ve anlamlandırmak için yönetimin değerlerle etkinliğini de inşa etmenin gerekli olduğu görülmüştür. Kavramların girift ve birbirini tetikleyen, etkileyen kavramlar olduğu hatırlanmalıdır. Değer yönelimli bir karar değerlerle yönetimi inşa eder. Değerlerle yönetim de değer etkili bir karara ahlaki bir zemin oluşturur.

Bu anlamlandırma çerçevesinin okullardaki işlevsellik derecesini ortaya çıkarmak için görüşmecilere;

Değerlerle yönetim paradigması hakkında ne düşünüyorsunuz? Mevcut yönetin anlayışına alternatif olarak görür müsünüz? Neden? sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler veri işlem basamaklarını takiben değerlerle yönetim ebeveyn kategorisine, etkili yönetim, ruhsal tatmin, temel güdüleyici çocuk

kategorilerine kodlanmıştır. Değerlerle yönetimin anlama ve anlamlandırmaya yönelik 19 görüşmecimiz toplamda 51 yüklem yapmıştır. Değerlerle Yönetim ebeveyn kategorisi başlığı altında; ruhsal tatmin, temel güdüleyici, katılım, etkili yönetim, bireysel kararlarda değerler, ortak kararlarda değerler olarak altı çocuk kategori ve bu kategorilere bağlı kodlar yer almıştır. Şekil 8, değerlerle yönetimi anlama, anlamlandırma ve inşa sürecine ilişkin bulguların görsel olarak elde edilmesini sağlayacaktır. Şekildeki kodlama sayıları, değerlerle yönetimin bir bütün olarak yüklenmesi sonucuna ilişkin değerleri ifade eder. Bir tek soruya yönelik değil, bu bölüm kapsamında sorulan önceki sorularla elde edilmiş verilerin sayısal değerlerini de görselleştirmiştir. Modelin bu yapılandırması, sağlıklı, bütünsel bir algı ve yapılandırma için uygun görülmüştür.



Şekil 8: Değerlerle Yönetim

Değerlerle yönetime ilişkin yüklemeler olumlu bir yaklaşım içinde olmuştur.

G3- *Değer temelli bir sistem daha tatmin edici, benimsenir olur. İnsanlar işlerinde kendilerini bulurlarsa daha severek çalışırlar. İnsanın sadece maddiyata ihtiyacı yoktur. Manevi ihtiyaçlarının da karşılanması gerekir.*

G4-*Türkiye 1980 den sonra değerlerle idare etmeyi benimsemeye başlamıştır. Kurallar modeline değerler giydirilerek uygulanır. Kuralsızlık da anarşi oluşturur*

G11- *Değerlerle yönetim bizim kültürümüzde zaten vardı da biz şimdi kaybettiğimiz değerleri bize Avrupa'dan alacağız. İnsani bütün yönleriyle düşünmek başarı sağlayacaktır.*

G12- *Şimdi değerlerle yönetim birbirinin ayrılmaz parçası güzel değerleriniz varsa başarınız o derece artacaktır. Değerleriniz korku üzerine, dikta üzerine ise yönetim başarınız düşer. Değerler doğru tespit edilirse uygulanırsa güzel olur. Osmanlı adaleti ile uzun ömür sürmüştür.*

G8- *Değerlerle yönetim, insan ruhunun yönetime yansması ise, esnek bir yönetimse, benimsenmeli, kurallar her zaman olur. Ama mutlak tanımlayıcı olmamalıdır. gerçi şunu da söyleyeyim. Bu bize yabancı bir açılım değil. Bizim kültürümüzde olan bir olgu. Kanunlar ne kadar sert olursa olsun biz unu Türk usulü yumuşatmayı başarıyoruz. Birlikte yaşam ve yönetim için insancıl olmak gerekir.*

Değerlerle yönetim ebeveyn kategorisinde yapılan yüklemelerin sayısal değerleri tablo 19' da verilmiştir.

Tablo 19. Değerlerle Yönetim Paradigması

Kategoriler	Kod	Yük
Etkili yönetim	14	18
Değer temelli kurallar	8	8
Katılım	5	6
Ruhsal Tatmin	5	5
Temel Güdüleyici	8	10

Kendilerini ağırlıklı olarak toplumsal eğilimli gören okul müdürlerimiz, değerlerin yönetimde işlevselliğini benimsemektedirler. İnsanların, kendi değerlerini bulduğu bir örgütü daha çok seveceklerine, benimseyeceklerine bunun da başarıyı getireceğine dair yüklemeler yapılmıştır. Hayattaki amaç değer mutluluk ise, mutlu olmak ruhsal bir olgudur. Mutlu olmak için ruhu tatmin etmek gerekir. Böyle bir yönetim paradigmasının ruhsal tatmin sağlayacağı, ruhsal tatmini sağlamış kişilerin daha etkili çalışacağı yüklemeleri yapılmıştır.

Genel olarak okul müdürlerimiz, kuralsızlığın oluşumuna ve değer ölçüsüne yönelik endişelerinin olduğunu belirtmişler, evrensel değerler çerçevesinde, değerler manzumesi ile oluşturulmuş bir kurallar manzumesi olmasının gerekliliğine dair yüklemeler yapmışlardır. Bulgular okul müdürlerimizin bu paradigmayı tam olarak anlamlandırma konusunda problemleri olduğunu göstermiştir.

Değerlerle yönetimin zaten bizim kültürümüzde önceden beri var olageldiği gerçeği de farklı ve geçerli bir yükleme olmuştur. Bu bulgu değerlerimizi yozlaşma sonucunda kaybettiğimizin bir göstergesi olmuştur. Ayrıca bu bulguya dayanarak, değerlerle yönetimi Türkiye şartlarında post-konsept bir tarz olarak belirleyebiliriz. Yapılandırma süreci bakımından yeni, anlamlandırma olarak eskiyi inşa etmektedir.

Elde edilen bulgular da gösteriyor ki; özerk ya da kendini gerçekleştirmiş bir insanın, kendini kişisel olarak kamu hizmetine tam olarak adanması için bunu anlamlı bulması gerekir. Bunlar paranın iki yüzü gibi değerlerin, özde etik felsefesinin birbirine bağımlı iki yönüdür. İki yönü birbirine bağlamak için iki yönde hareket edebiliriz. Bu yönlerden biri uygulama alanı yani davranışlar, değer yansımalarıdır. Diğer yön ise, içsel ahlak, değerlerlerdir.

Örgütler, farkların bulunduğu yerlerdir. Farkları uyumlaştırmak, tutarlı ve ahlaki bir yapıyla gerçekleşir. Ancak böyle bir tutarlı yapıyı, ne kadar genel ya da evrensel yapmaya çalışsak da, yapıyı oluşturanların kavramsallaştırmaları aracılığı ile belli bir tutum veya bakış açısı oluşturulabilir.

İçselleştirilmiş eylem, burada yönetim olarak düşünülürse, somut işlemlerden biçimsel işlemlere, benmerkezcilikten akılcı özerkliğe doğru ilerler. Örgüt ve yönetici kendi kurallarını ve kendi düzenini yapılandırır. Değerlerle yönetim ahlaki kişi üzerinde dururken toplumsal ve kültürel yönü ihmal etmemiştir. Toplumsal ve kültürü oluşturan bireylerdir. Çelişkiler olmadan, mantıklı bir biçimde tutarlı duruma gelen her sistemin etkinlik boyutunda sorunlar olur. Sistemler, uygulamalarla doğrudan ilişkisi olmayabilecek değerleri içeren idealizmi barındırır. Onun içinde sistemi yerleştirme, ya da kurallar arsındaki çatışmaları çözmek amacıyla bu kuralları sıradüzenici ya da somutlayıcı bir düzen içine girilmez. Değerlerle yönetim sistemi insanların ahlaki gelişim evreleri ile temellendirilmiştir (Haynes, 2002, s: 27-33). Sonuç olarak yöneticilerimizin kuralsızlıktan anarşizm oluşur veya değerlerin ölçütünü kim belirleyecek endişeleri olmaması gereken duygulardır. Kuralsızlık değil özerk ve yumuşak bir yönetim, içselleştirilmiş bir yönetimdir. Burada değerler sistemine yapılan

yüklemelerden de hatırlatacak olursak kültürün yaptırım gücünü, bireyler, kurallara göre daha fazla hissederler. Çünkü kültür, içselleştirilmiş duyguların oluşturduğu davranış sistemidir. Yönetimde de aynı yönelim söz konusudur.

4.4.3. DEĞER YÖNELİMLİ BİR KARAR İÇİN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME

Yöneticilerin verdiği kararları, değer yönelimli olarak değerlendirebilmek için yöneticide bulunması gereken özellikler bu başlık altında yorumlanmıştır. Yönetici özellikleri konusunda bulgular edinebilmek için görüşmecilerimize,

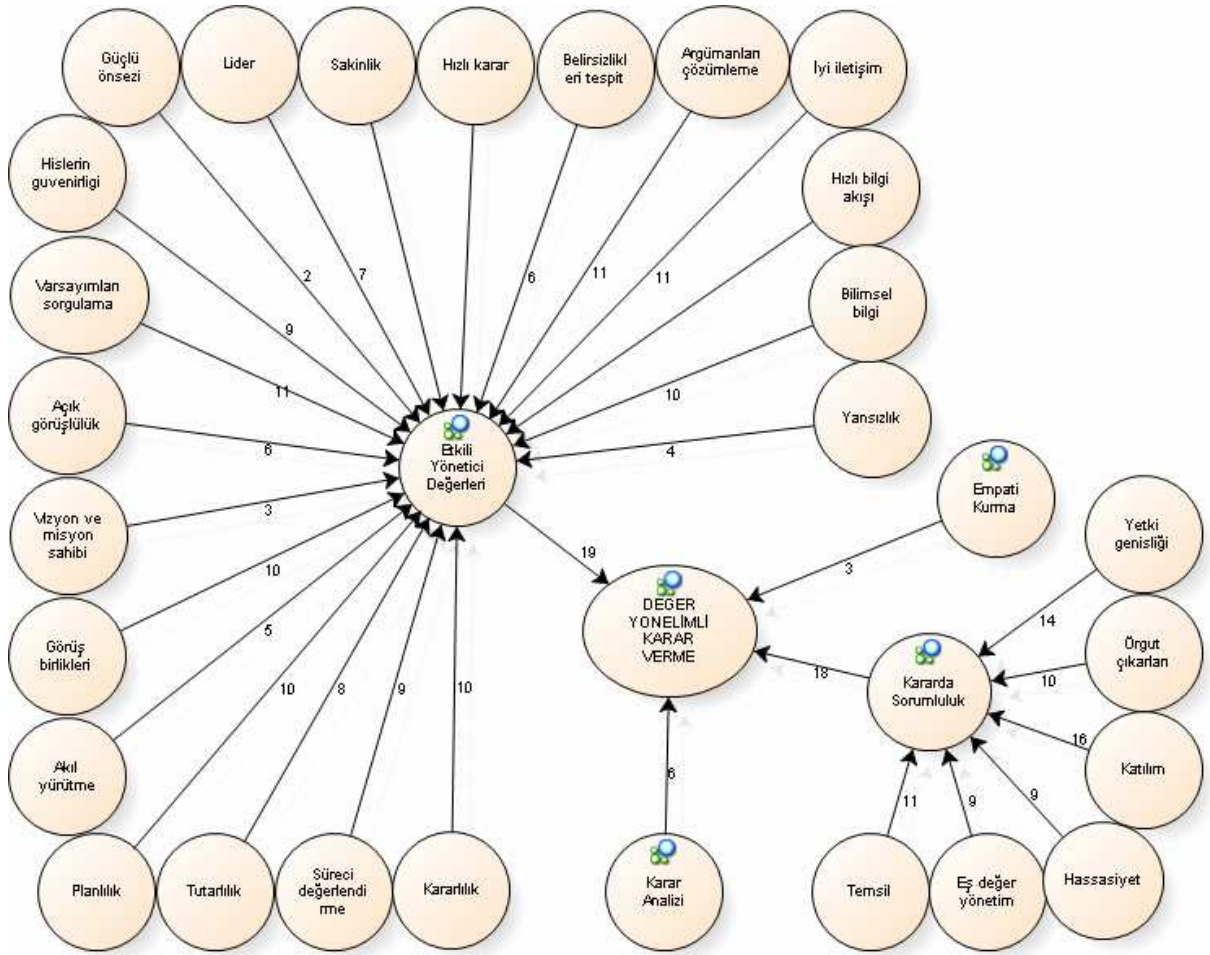
Problemi tespit etme, çözüm yolları arama ve çözme stratejisi süreçlerinde yöneticinin etkili özellikleri nelerdir? Sorusu sorulmuş, elde edilen verilerden yapılan yüklemeler değer yönelimli karar verme ebeveyn kategorisi, etkili yönetici değerleri kategorisinde kodlanmıştır. Değer yönelimli karar vermede 19 görüşmecimiz 80 defa etkili yönetici değerlerine yükleme yapmıştır. Yapılan yüklemelerin fazlalığı da aynı zamanda konunun hassasiyetini göstermektedir. Kategoriler birbiriyle ilişkilendirilmiş oluşturulan kavramsal model Şekil 9’da görsel olarak sunulmuştur.

Elde edilen verilerle yüklemelerin yapıldığı kodlar ağırlıklı olarak “varsayımları sorgulama”, “iletişim”, “argümanları çözümüleme” kategorilerinde olmuştur. Yapılan yüklemeler incelendiğinde argümanları çözümüleme, varsayımları sorgulama değerleri tamamen içsel bir yönelim gerektiren tek yönlü değerlerdir. İyi bir iletişim için aynı zamanda iyi bir alıcı gerekmektedir. Yani iletişimin temellendirildiği dışsal ve içsel unsurlar vardır. Buna karşın argümanları çözümüleme bir yetidir ve öznel, içsel bir tutarlılığa bağlıdır. Yöneticinin kararlı, tutarlı, planlı, görüşlere değer veren ve bunları dikkate alan, bilgi sahibi, özellikle verilecek kararda, kararın ilgili olduğu konuya dair bilgi sahibi olması gerektiği ağırlıklı olarak vurgulanan yüklemelerdir. Bunun yanında karar verme sürecinde okul müdürlerimizden, “karar verirken bilgi almak için gerekli yerlere danışırım” yüklemeleri yapan yöneticilerin bilgisinin olmadığını kabullenip ilgili kişi, kurum veya çevresindekilere danışması, bilgili olmak kadar önemli bir niteliğe sahip olduklarının göstergesidir.

“hislerin güvenilirliği”, “güçlü önsezi”, kodlarına yapılan yüklemeler içsellikle ilgili kodlamalardır. “sakinlik” ve “açık görüşlülük” değerlerle oluşturulan kişilik özelliği

olmakla birlikte, bu değerleri besleyen ve doğuştan kazanılan mizacın temellendirdiği değerlerdir. Yöneticide aranan özelliklerde ilk sakinliğin belirtilmesi farklı bir bakış açıdır.

G3- Yönetici her an her şeye hazır bulunmalıdır. Her zaman aklında planlar olmalıdır. Sezileri güçlü olmalıdır. Problemi iyi analiz etmeli karar aşamasında iş birlikçi olmalı. Kararın sonuçlarını görebilmeli, açık görüşlü olmalı ve de empati kurmalı, iletişimi iyi olmalı. Yöneticiyi başarılı veya başarısız yapan bu gibi durumlardaki davranışlarıdır. Ayrıca yönetici bilgili olmalı, kararsız olmamalıdır.



Şekil 9: Değer yönelimli karar vermede etkili yönetici özellikleri ve sorumlulukları

G5- yönetici sakin olmalı. Ben öğretmenime saygı gösteririm, saygı beklerim. Tutarlı bir insanımdır

G10- *Yönetici lider olmalı, kararı önce kendisi benimsemeli*

G13- *Bir yönetici kişilikli olmalı. Yani tutarlı olmalı. Etrafına güven vermelidir. Karar sürecinde de cesur, kararlı, katılımcı, açık görüşlü, saygılı olmalıdır. İletişimi iyi kurmalıdır. Algı gücü yüksek olmalı, olayı iyi tahlil etmeli, zamanı şartları, kişilerin ruhsal durumunu hesaba katmalı. Olayla ilgili gerekli bilgiye sahip olmalıdır. Gerekirse sorarak, danışarak bilgisini arttırmalı, farklı görüşleri dinlemeli, analiz etmeli, ilgili kişilere de danışarak karar almalıdır. Aldığı kararda da net olmalı, cesaretle olmalı.okula ve yönetime olan güveni sarsmamalıdır.*

Verilerle yükleme yapılan “lider” kodu şekil 9’ ve tablo 20’de sıralanan özelliklerin hemen hemen tamamını kapsayan bir içeriğe sahiptir. Lider, değerler donanımlı yöneticidir.

Tablo 20. Değer Yönelimli Kararda Etkili Yönetici Değerleri

Kategoriler	Kod	Yük
Etkili Yönetici Değerleri	19	80
Açık görüşlülük	6	10
Akil yürütme	5	6
Argümanları çözümleme	11	13
Belirsizlikleri tespit	6	6
Bilimsel bilgi	10	10
Görüş birlikleri	10	17
Güçlü önsezi	2	2
Hızlı bilgi akışı	1	2
Hızlı karar	1	1
Hislerin güvenilirliği	9	11
İyi iletişim	11	11
Kararlılık	10	11
Lider	7	7
Planlılık	10	12
Süreci değerlendirme	9	12
Sakinlik	1	1
Tutarlılık	8	9
Varsayımları sorgulama	11	12
Vizy ve misy sahibi	3	6
Yansızlık	4	5

Görüşmecilerimizin verilerinden elde edilen bulgular da bir yöneticide olması gereken ahlaki özellikleri, değerleri belirlemiştir.

Burada dikkati çeken farklı yüklemelerin yapıldığı kodlardır. “Hızlı karar” koduna yükleme yapılması sonuç olarak net bir bulgu değildir. Kararın niteliği, hızlı

olup olmaması gerekliliğini etkiler. Yöneticilerin “hızlı bilgi akışı”nı sağlaması da farklı ve anlamlı bir yüklemidir. Yüklemeler genellikle yöneticide bulunması gereken nesnel sonuç değerler yönünde olmuştur. Etkili bir yöneticide bulunması gereken değerlerdir. Değer yönelimli bir yöneticide ise artı değerlerin de bulunması, içsel dünyasına dönük, ahlaki zeminin, vicdanın bulunması gereklidir.

“Empati” koduna yüklemelerin, evrensel değerlerin örgütsel çatışmayı engellemesi açısından, yapılması önemlidir. Evrensel değerler hangi kültürde yaşarsak yaşayalım, daha özelden yaşanan etik kuralların saptanmasında temel oluşturacaktır.

4.4.4. AHLAKİ VE DOĞRU KARARI ALGILAMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME

Bir işi doğru yapmak mı önemli? Doğru işi yapmak mı önemli? Ne yapmalıyım? Bu soruların cevaplarını yanıtlamaya çalışan araştırma kapsamında görüşmecilerimize;

Değer yönelimli bir karar için nelere dikkat edersiniz? (tutarlılık- sonuçlar- önemseme) sorusu sorulmuştur. Elde edilen veriler, değer yönelimli karar verme ebeveyn kategorisinde ahlaki ve doğru karar çocuk kategorisine yüklenmiştir. Ahlaki ve doğru kararın özelliklerine 19 görüşmecimiz toplamda 65 yükleme yapmıştır. Yapılan yüklemelerin sayısal gösterimi tablo 21’ de verilmiştir.

Tablo 21. Değer Yönelimli Kararın Özellikleri

Kategoriler	Kod	Yükleme
Ahlaki- Doğru Karar	19	65
Haklılık- amaç	14	17
Kamu yararı	6	7
Katılım	10	10
Onurlu	4	4
Önem	7	7
Planlılık	2	2
Tutarlılık	12	19
Vicdan	7	7
Yarar	9	11
Zamanlılık	3	4
Örgütsel Çıkar	14	19
Örgütsel Değerler	11	15
Evrensel Değerler	11	20

Doğrunun göreceli olduğu zor bir kararın verilmesi söz konusu olduğunda, çelişkilerle ilgili zor anlar yaşar insanoğlu. Böyle zamanlarda, karara ilişkin sebep sonuç ilişkileri, kişisel ve kurumsal çıkarlar, etkinlik alanı gibi tüm girdiler değerlendirilir. Olaylara bir çıkar ilişkisi olmasının ötesinde bakmayı başarabilenler, sadece yönetici olarak değil insan olarak da başarılıdırlar.

G1- Karar güven vermeli, inandırıcı olmalı, kararı kendim benimsemeliyim. İnsanların kişiliğine aykırı olmamalı, adil bir karar olmalı. Kararın önemli olması gerekir. Amacı ile karar tutarlı olmalıdır. Kararın getirisinin de olması gerekir.

G2- Kararın katılımı alınmasını sağlarım. Empatik olarak düşünmeye çalışırım. Kararımın sonuna kadar arkasında dururum ve takipçisi olurum. Sonuçlarını değerlendiririm

G16- Kararın doğru olması önemlidir. Ahlaki olması, neye göre herkesin kendince de bir vicdan ölçütü vardır. Sizin vicdanınızın alamadığı bir şeyi belkide ben çok rahat kabullenebilirim. Kararın katılımcı olarak ahlaki olması yönetimin açısından önemlidir. Kararın gerekli olması önemli bir haklılık payıdır. Kimi zaman vicdanımıza dahi ters düşse de.

Değer yönelimli bir karar hakkında yapılan bu yüklemelerde yoğunluk katılım kategorisinde kodlanmıştır. Kararın doğru olması, inandırıcı olması, yararlı olması, ihtiyaç gereği olması, zamana, sebebe ve kişiye göre uygun olması ve de yoğunluklu olarak belirtilen uygulanabilir olma özelliği yapılan yüklemeler sonucunda ortaya çıkan yüklemelerdir.

Değer yönelimli bir karara yönelik olarak yapılan yüklemeler, aslında etkili karar ile eş olarak anlamlandırılmıştır. Değer yönelimli bir karar, ne yapılması gerektiğini düşünürken başkalarının haklarını ve çıkarlarını da dikkate alma olarak değerlendirildiğinde kararın yere, zamana, kişiye göre uygun olması önemli bir kriterdir.

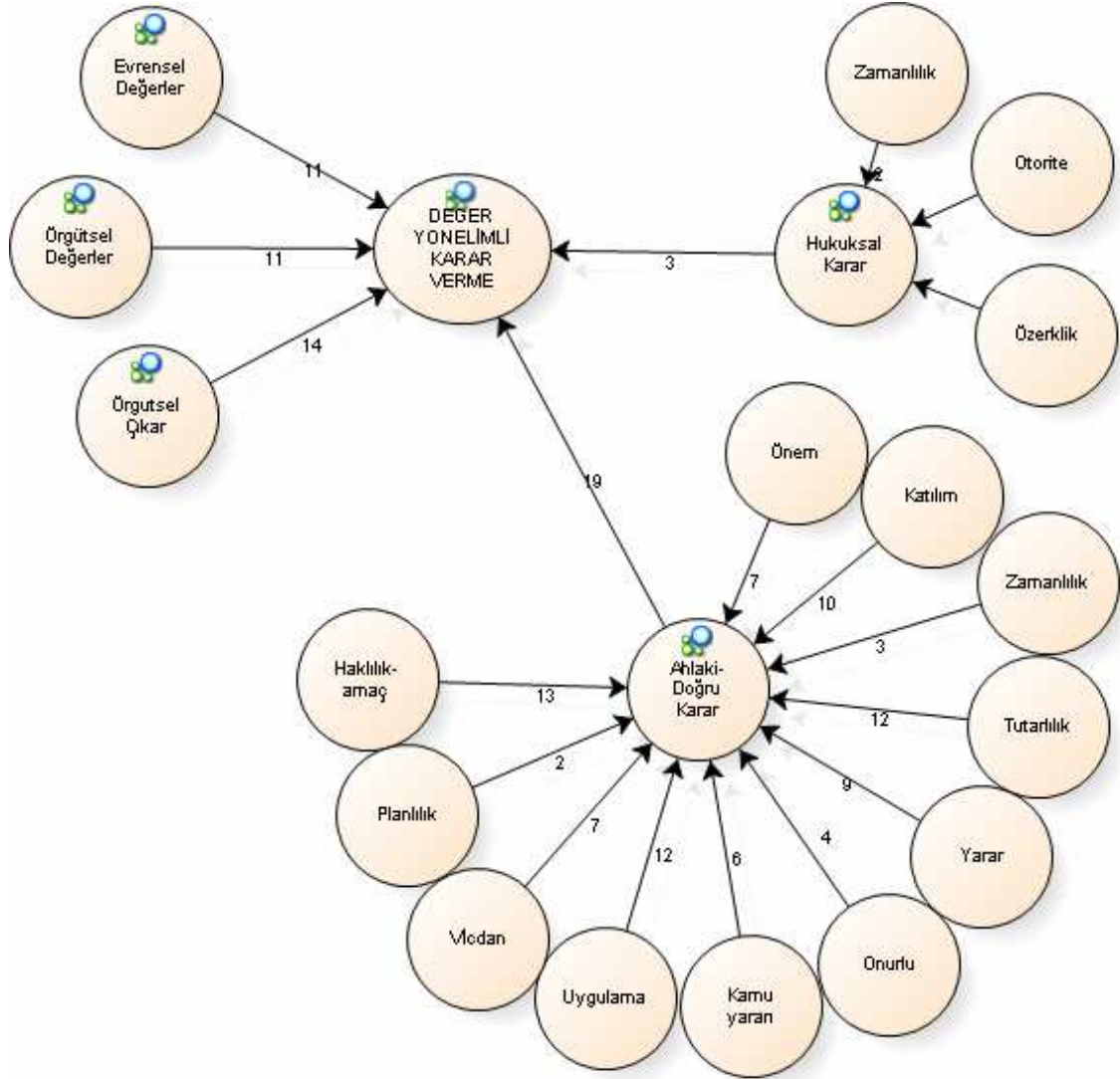
G4- Yasaları iyi bir hukukçunun eline verirseniz. Toplumda suç oranı azalır. Ama en iyi yasa kötü bir yöneticiye verin, iyi uygulanmazsa suç artar. Yasa ve toplumsal değerler sentezini zaman, zemin, hedef kitle ve moral değerleri alınacak kararlarla uyumlu olmalıdır.

G5- Karar öncelikle insan onuruna aykırı olmamalı. Kararın onurlu olmasına dair yüklemeler yapılmıştır.

Kararın önemsenmesi, karar verici ile olan tutarlılığı ve sonucunun yararlılığı ile ilgili yapılan yüklemeler sonucu elde edilen bulgular ahlaki karar için gerekli kriterlerdir. Burada önemli olan özelliklerden biri ise yöneticinin belirlenen ölçüt değerlerini inşa edebileceği ahlaki zeminin olması. Ahlaki zeminde ahlaki kişilik gelişiminin sonucunda mümkündür.

Değer yönelimli bir karar vermede yönetici etkenler, yönetici özellikleri bulguları ile birleştirerek değerlendirecek olursak; vicdan, adalet ya da insanlara eşit ölçüde saygı gösterme ilkesinin bir parçası olarak, karşılıklı saygı ve güvendir.

Yüklemeler sonucunda elde edilen kodlamaların yapıldığı kategoriler birbiriyle ilintilenerek aralarındaki bağlantılar kavramsal olarak şekil 10'da verilmiştir. Bu konu ile ilgili bulgular daha sonra bütünsel olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 10: Değer Yönelimli Kararın Unsurları ve Etkenleri

4.4.5. KARARDA AMAÇ- SONUÇ TUTARLILIĞINA İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME

Kararda amaç mı yoksa sonuç mu daha önemlidir? Bu sorunun cevabındaki ölçüyü belirlemek yönetici değerlerinin karar sürecine etkilerinin daha iyi görülmesini sağlayacaktır. Görüşmecilerimize;

Verilen bir kararda ahlakiliği, edimin kendisi olarak mı yoksa amaca göre mi şekillendirirsiniz?

Verdiğiniz bir kararda uygulama aşamalarının doğruluğu mu yoksa verilen kararın doğruluğu mu sizin için önceliklidir? soruları sorulmuştur. Alınan cevaplar sonucunda elde edilen verilerle değer yönelimli karar verme ebeveyn kategorisine ve ilgili çocuk kategorilerine yüklemeler yapılmıştır. Veriler genel değer yönelimli karar verme ebeveyn kategorisinde oluşturulan her bir kodu kapsayıcı nitelikte olduğundan dolayı, her hangi bir ayrı sınıflandırma yapılmamıştır. Tablo 21’de değer yönelimli bir kararın yönetilen ve yöneten açısından bütün etki ve unsurlarının sayısal yüklemeleri görsel olarak verilmiştir.

Tablo 22. Değer Yönelimli Kararın Amaç- Sonuç Tutarlı Etkenleri

Kategoriler	Kod	Yük
Ahlaki ve Doğru Karar	19	65
Etkili Yönetici Değeri	19	70
Hukuksal Karar	3	5
Otorite	1	1
Özerklik	1	1
Zamanlılık	2	2
Evrensel Değerler	11	20

Tablo 22 ve Şekil 9 ve 10 genel olarak incelendiğinde görüşmecilerimiz kararların hem sonuç değerlerine hem de süreç değerlerine dair yüklemeler yapmışlardır.

G1- Eylemin kendisi yine de önceliklidir.

G4- Sürecin ahlaki olmasına dikkat ederim. Personeli tanıma, vizyon, misyon diye düşünürken bunların ahlaki yolla olması demek süreç demek. Aslında hepsi birbiri ile bağlantılı, süreç, karar, sonuç. Hepsinin de ahlaki olması gerekir, diye inanıyorum.

G5- *Sonuç önemli, amaç önemli. Aslında ikisi de önemli. Kimse amaçtan veya uygulamadan zarar görmemeli. Karar vermek yönetim işi demektir. Amacınız, karar kötü olunca sizi haklı göstermez. Kötü yönetici olursunuz.*

G6- *İkisine de dikkat ederim.*

G18- *Amaç ahlaki olmalıdır. Ahlakilik ölçüsünü de temel kabullerle değerlendirebiliriz. Okulun çıkarları, vicdanımız, kararın uygulanabilme derecesi bu ahlakiliği ölçmeye yardımcı olabilir.*

Yapılan yüklemeler amaç veya süreç olarak hemen hemen eşit dağılım gösterirken elde edilen bulgular her ikisinin de önemsendiğini göstermiştir.

Sürece önem veren okul müdürlerimiz değer yönelimli karar özelliklerinin süreci ifade ettiğine dair yükleme yapmışlardır. Karar vermenin bir süreç olduğunu ve bu çerçevede değerlendiren okul müdürümüzün bakış açısı farklı ve de kendi görüşü ile bağlantılı olarak haklı bir yüklemedir. Kimse amaç ahlaki diye yöneticiyi değerlendirmez, uygulamayı, yani süreci değerlendirir ve yöneticinin iyiliğini veya kötülüğünü bu kriterle ifade ederler şeklinde bir veri yüklemesi yapmıştır.

Amacın ahlaki olması gerektiğine ilişkin yüklemeler yapan okul müdürlerimiz, değer yönelimli bir kararın ölçütünün vicdan olduğunu, vicdanın kendi değerlendirmesini de içsel bir düşünceye göre amaca göre değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. Sürecin değişebileceğinin altını çizen okul müdürlerimiz; amaç, ahlaki olmazsa değişen süreçler, uygulama farklılıkları da verimli olmayı sağlayamaz ve de başarı getiremez şeklinde yüklemeler yapmışlardır.

Okul müdürlerimiz genelde, burada sadece sürece ya da sadece amaca yükleme yapan okul müdürlerimiz de dâhil olarak, sonuç olarak amacın da sonucun da önemli olduğunu vurgulamışlardır.

G2- *Kararın doğru olması önemlidir. Karardan geri dönmek, yönetime olan güveni sarsar. Ama yöntem değişebilir.*

G7- *Yani ben doğru kararı sırf kurallara uyduğu için doğru görmüyorum. Doğru karar ahlakiliği de barındırır. Yani aynı şeyi tekrar edebilirim. Doğru karar vermek önemli.*

G12- *Uygulamanın yanlışlığı düzeltilebilir. Ama yanlış kararın doğru uygulanması sonucun yanlış olmasını engellemez.*

G13- *Her ikisi de bir bütündür. Kararı verirken nasıl uygulanabileceğini düşünürüm. Karar uygulanmazsa faydası olmaz. Her ikisi de değerlendirilir.*

G16- *Kararın doğru olması önemlidir. Ahlaki olması, neye göre herkesin kendince de bir vicdan ölçütü vardır. Sizin vicdanınızın alamadığı bir şeyi belki de ben çok rahat kabullenebilirim. Kararın katılımcı olarak ahlaki olması yönetim açısından önemlidir. Kararın gerekli olması önemli bir haklılık payıdır. Kimi zaman vicdanımıza dahi ters düşse de.*

Burada verilen yükleme ifadeleri, kararın doğruluğu mu yoksa kararın doğru olarak uygulanması mı kriterine yönelik verileri temsil etmektedir. Okul müdürlerimiz genel olarak sürecin değişebileceğini ve de kontrol edilebileceğini, kararın doğru olması gerektiğine ilişkin yüklemeler yapmışlardır. Doğru olanı yapmak bulgusu, doğru olarak yapma bulgusundan daha baskın olmuştur.

Elde edilen bulgular sonucunda, yöneticiler, kararlarının çoğunda sonuçlara önem veren bir konumda iş görme eğilimindedir. Yararcılığa önem veren yöneticiler, sonuca dikkat çekmektedir. Bunun yanında sonucun getireceği artılar ve eksiler tek tek ölçülür, tüm yararlı sonuçlar çıkarılacaktır. Edimin kendisi ya da sonucun ahlaki olması nesnel bir ahlak anlayışı yani dışsal ahlak temellendirilmesinin yansımasıdır.

Kararın doğruluğuna ve de sürecin doğruluğuna, edime ve de amaca önem veren yöneticilerimiz, hem öznel hem de nesnel duyarlılığı, ahlak anlamlandırmasını inşa ederek mevcut ikilem sorulara çözüm getirmişlerdir. Bu amaçların herhangi birinden bakmak, aslında farklılık getirmeyecektir. Bir bakış açısı esasen bir diğerinden daha uygun olmayacaktır. Bu yargı nesnel bir değer kuramı oluşturmaktadır. Burada alan taramasından yararlanarak; küçük bir çocuk, yakın yararlar ve bedeller olarak zevk ve acıya karşı benmerkezci ve somut bir kaygıyla yola çıkar ve bu hesaptan hareketle önce kısa ve uzun erimli sonuçlara ilişkin daha geniş bir bilinç geliştirip bundan sonra da soyut sonuçlara karşı bir kaygı oluşturur. Aynı eylem veya niyete nesnel bir açıdan bakıldığında, kişinin belli bir biçimde davranmasının sonuçlarından, bir kuralı çiğneme ya da ona uymanın daha kavramsal sonuçlarına geçiş yaparak, akılcı karar verme durumuna doğru hareket ettiği söylenebilir (Haynes, 2002, s:14).

Kararın tutarlı olması en önemli özelliktir. Öznel bir karar, karar vericiyle uyumlu olması, önemsenmesi sürece dayalı bir karar, yararlı olması, mutluluk vermesi nesnel bir karar ve bu üç özelliğin aynı kararda olması değer yönelimli bir karardır. Bu özellikleri birbirinden ayrı olarak düşünmek kararın değer niteliğini zedeleyecektir.

Değer yönelimli bir kararı net olarak ifade edebilmek için kararda sorumluluk bölümünden sonra bulgular daha bütünsel temellendirme oluşturmuştur.

4.4.6. KARARDA ÖNEM VE SORUMLUĞUN İŞLEVİNE İLİŞKİN ÇÖZÜMLEME

Kurallarla yönetim ebeveyn kategorisinde, mevcut sistem içindeki karar sorumluluğu yorumlanmıştır. Bu bölümde ise değer yönelimli bir karar için yöneticide bulunması gereken etik sorumluluk kriterleri ve unsurları yorumlanmıştır. Görüşmecilerimize;

Yöneticilerin aldığı kararlardan, okulun sorumlu olması sizin açınızdan ne gibi etik sorumluluklar gerektirmektedir? sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen verilerden yapılan yüklemeler değer yönelimli karar verme ebeveyn kategorisinde ve etkili yönetici özellikleri çocuk kategorisinde kodlanmıştır. Değer yönelimli kararda etik sorumluluk kodlarının ilişkilendirilmiş, kavramsal modeli şekil 11’de etkili yönetici özellikleri ile birlikte verilmiştir. Değer yönelimli kararın sorumluluğu ve analizine dair sayısal yüklemeler tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Değer Yönelimli Karar Verme Sürecinde Karar Analizi ve Sorumluluk

Kategoriler	Kod	Yük
Kararda Sorumluluk	18	47
Eş değer yönetim	9	11
Hassasiyet	9	10
Katılım	16	22
Örgüt çıkarları	10	10
Temsil	11	13
Yetki genişliği	14	17
Empati Kurma	3	3
Karar Analizi	6	9

Geleneksel yönetimden kalan bir alışkanlık olarak ve de gelişen bilgi teknolojisi ile birlikte karar verme sorumluluğu, giderek daha üst kademe yöneticilere doğru kaymaktadır. Tablo 23 incelendiği zaman, her ne kadar karar vermede katılıma ağırlıklı yüklenme yapılsa da bilgi toplama ve işleme süreçleri alt düzeylerin sorumluluğunda kalırken, yani günlük işlerin yürütülmesiyle ilgili olarak karar alma yetkisi operasyonel düzeyde çalışanlara bırakılmıştır. Stratejik kararlar yine yöneticiler tarafından alınmaktadır. Yöneticinin verdiği kararlar okulun kararı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum karar vermede sorumluluğu yöneticiye yüklemektedir. Okul müdürlerimiz bu

sorumluluğu ne kadar önemsemektedir? Bu konudaki hasiyetlerinin derecesi elde edilen bulgularla değerlendirilmiştir.

G1- *Katılımcı olurum. Yetkiyi de paylaşıyorum, sorumluluğu da...*

G2- *Maddi konularda piyasayı yoklarım. Yani okula bir şey alınacaksa bunun en ekonomik fiyatını bulmaya çalışırım. Okulun işlevselliği ile ilgili kararları da ortak alırım. Ortak sorumluluk oluştururum. iyi yöneticilik iyi kararlar başlar diye düşünüyorum. Bireysel çıkarlarımdan ilişkilerimden ziyade okulun çıkarlarına öncelik veriyorum. Sorumluluğun da kurumsal olabilmesi için kararların ortak karar olmasına dikkat ederim,*

G3- *Şimdi biz göreve başladığımız yıllarda bu düşünce daha ağırlıklı idi. Müdürler okulun sahibi, kimliği idi bizim yaptığımız her davranış müdüre okula mal ediliyordu. Şimdi yönetim geleneği değişti bu yargılarda değişti. Katılımcı, şeffaf yönetim. Şimdi benim okulum yok, bizim okulumuz var. Kararda ortaklık var. Yetki genişliği var*

G7- *Dikkatli olunmalıdır. Okulda temsil noktasında imaj hepimizi etkiler. Yönetici bu temsil sorumluluğunu üzerinde taşımalıdır. Terazisi çok hassas olmalıdır. Ama insanların terazisi de göreceli, herkesin mihenk taşı aynı olmuyor. Onun için kararları ortak almak daha sağlıklı bir temsil oluşturur.*

Yapılan yüklemeler incelendiği zaman okul müdürlerimiz bu konuda hassas olduklarını belirtmişlerdir. Karar vermeyi yönetimle eş değer gördüklerini, yöneticilerin bu konuda temsilci oldukları yüklemelerini yapmışlardır. Katılıma önem veren okul müdürlerimiz kararı da yetkiyi de sorumluluğu da paylaşmaya çalıştıklarına ilişkin yüklemelerle birlikte örgütsel çıkarlara, örgütsel değerlere ve de evrensel değerlere göre karar vermeyi sorumluluk ölçütü olarak kabul ettikleri yüklemelerini yapmışlardır. Empatik olarak düşünme öznel tutarlılık, içsel ahlak sorumluluğu açısından önemli bir yüklemelerdir.

Elde edilen bulgular gösteriyor ki yönetimde karar verme süreci, yönetimin kendisi olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yöneticiyi örgüt için daha önemli kılmaktadır. Alan taraması ve bulgular da göstermiştir ki karar, karar vericinin öznel bakış açısıyla başlar. Bu özneliği oluşturanda yöneticinin, karar vericinin değer yönelimleridir. Aynı zamanda bu durum yöneticiye temsil niteliği yüklemektedir. İyi örgüt eşittir iyi karar eşittir iyi yönetici halkaları birbirine girmiş durumdadır.

Yöneticinin karar verirken evrensel değerler, örgütsel değerler ve örgüt çıkarları doğrultusunda düşünmesi önemlidir. Yöneticinin öznel ahlak inşasına nesnel bir boyut kazandırması önemlidir. Bu inşaya en iyi temellendirmeyi yapan ölçüt ise empati değeridir. Empatik düşünmek kişiyi öznel boyuttan nesnel boyuta taşıyacaktır. Öznel olanı evrenselleştirme aşaması olacaktır.

Diyelimki bir şey yapmayı düşünüyorsunuz ve bunun, yapılacak doğru şey olup olmadığını merak ediyorsunuz. Bu durum için yapılan bir sınaama “evrenselleştirme” denen sınaamadır.

Kısaca, *“herkes benim şu anda yapmayı düşündüğüm şeyi yapsaydı ne olurdu?”* diye sorabilirsiniz. Eğer herkesin sizin yapmayı düşündüğünüz şeyi yapmasını istiyorsanız, o karar sizin için doğru karar olmuştur. Burada biraz özele ve milli bir unsura değinecek olursak, Türk kültüründe var olan empatik bir felsefe yönetimde değer yönelimli bir kararı inşa etmeye temel olmuştur. *“Kendine yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma.”*

Ayrıca kültürün bize sunduğu değerler sınırlı davranış kalıplarını ifade etmektedir. Hâlbuki okul yönetiminin karmaşık bağlamı, karşılaşılabilecek etik sorunların çeşitliliğini artırmaktadır. Bu yüzden etik liderler olarak okul yöneticilerinin sorumluluğu, etik ikilemleri çözme ve karar verirken ahlaki süzgeçten geçirme olarak da ifade edilebilir (Turhan, 2007;s: 51).

Sonuç olarak; bulgular sonucunda inşa edilen yorumların sağlıklı bir zemine oturması yöneticilerimizin değer seviyeleri, ahlaki gelişim evrelerinin derecesine göre şekillenecektir. Bu gelişim evrelerini Kohlberg, somut benmerkezcilikten, soyut bir ussallaştırma düzeyine doğru kişilik basamakları olarak saptamıştır. Tablo 24 Kohlberg’in ahlaki gelişimde saptadığı düzeyleri ve devreleri göstermektedir.

Tablo 24’ de ele alınan ahlaki gelişim düzeyleri ve devrelerine paralel olarak, kişinin hem somut işlemler aracılığıyla hem de dil üzerinden edinilen toplumsal uygulamalar aracılığıyla oluşturduğu kuralları içselleştirdikçe, eylemlerinin fiziksel sonuçlarıyla bilgi ve inancın mantıksal yapılarını birbirinden ayırt etmesi mümkün olacaktır. Bu durum ahlaki yargıda ve değer yönelimli karar vermede ilerlemeyi sağlayacaktır. Eğitim yönetimde kararlar olası en fazla sayıda insan için en iyi ilkesinde verilirse, malların dağıtımında, bütçe kararlarında ve olası kararlarda “elden geleni yapma” ilkesi tutarlılık çevresinde adil bir çözüm olacaktır.

Tablo 24. Kohlberg'in ahlaki gelişimde saptadığı düzeyler ve devreler

Düzeyleer	Ahlaki Yargının Temeli	Gelişim Devreleri
I Geleneksel öncesi	Ahlaki değer insanlarda ya da standartlarda değil; dışarıdaki sözde fiziksel olaylarda, kötü eylemlerde ya da sözde fiziksel gereksinimlerde yatar. İyi ve kötü eylemin fiziksel ya da hazzı sonuçları, yani ceza, ödül yada karşılıklı iltimaslar bakımından tanımlanır.	Birinci devre: itaat ve cezaya yönelim. Güce ya da bir üste, sorgulamadan ben merkezci bir tutumla İtaat yada beladan uzak durma eğilimi. Nesnel sorumluluk
		İkinci devre: safça ben merkezci yönelim, doğru eylem, benliğin gereksinimlerini ve zaman zaman da başkalarınıninkileri etkili biçimde karşılayandır. Eylemde bulunan her bir kişinin gereksinimlerine ve bakış açısına göre değerlerin göreceliği bilinci. Safça eşitlikçilik, alışveriş ve karşılıklılığa yönelim. haklılık, fiziksel, edimsel bir açıdan yorumlanır. "sırtımı kaşı bende seninkini kaşıyayım."
II Geleneksel	Ahlaki değer iyi ya da doğru roller oynamakta, geleneksel düzeni sürdürmekte ve başkalarının beklentilerini dikkate almakta yatar.	Üçüncü devre: iyi çocuk yönelimi, onaylanmaya ve başkalarını memnun edip onlara yardımcı olmaya yönelim. Çoğunluğun kalıp imgelerine ya da doğal rol davranışına uyum ve niyetlere göre yargıda bulunma.
		Dördüncü devre: "ödev yapma"ya, yetkeye saygı göstermeye ve var olan toplumsal düzeni düzen adına sürdürmeye yönelim. Başkalarının öğrenilmiş beklentilerini dikkate alma.
III Geleneksel sonrası	Ahlaki değer benliğin paylaşılan veya paylaşılabilecek standartlara, haklara veya görevlere uymasındandır.	Beşinci devre: Anlaşmalı, hukuksalci yönelim. Anlaşma sağlama adına, kurallar yada beklentilerde keyfi bir unsur olduğunu fark etme. Ödev, toplumsal anlaşma, başkalarının istemini ya da haklarını ve çoğunluğun istemini ve gönencini çiğnemekten genel olarak kaçınma açısından tanımlanır.
		Altıncı devre: Hem dayatılan toplumsal kurallara hem de mantığın evrenselliğini ve tutarlığını da içeren tercih esaslarına vicdani ya da ilkesel yönelim. Yönetici etkenler, vicdan, adalet ya da insanlara eşit ölçüde saygı gösterme ilkesinin bir parçası olarak, karşılıklı saygı ve güvendir.

V.BÖLÜM

5.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, yönetici değerlerinin eğitim örgütleri karar sürecine etkilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan, elde edilen sonuçlar ve bunlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇ

Türkçe’de ‘karar’ sözcüğü alıp verilen bir şey olarak düşünülür. Karar ya alınır veya verilir. Alınan kararlarla, gelecek karar altına alınır. Geleceği sınırlamak ve netleştirmek mevcut durumun geleceğe yönelik analizi ihtiyacı karar almayı gerektirir. Karar uygulanmaya geçtiği zamanda verilen bir şey haline gelir. Bir şey düşünüldüğünde karar alınır, uygulamada ise karar verilir. Karar alınırken, kararı alan kimse temkinli ve sorumlu davranır. Karar verilirken daha acelecidir. Karar düşünürken alınır, yaparken verilir.

Karar verici, dengesizlikten, inişlerden çıkışlardan tedirgin olur; belirsizliğe tahammül edemez; netliği ve istikrarı arar. Kararsızlıktan da nefret eder. Karar vermek aslında kişileri tek seçeneğe mahkûm etmek olarak yorumlanabilir. Yani kararın kendisi felsefi olarak şiddet, zorunluluk oluşturmaktadır.

Kararlı kişi!

Tereddüt etmeyen, kararını uygulayan kişidir. Böyle düşünüldüğü zaman kararsızlık durumu sevimsiz bir hal alır. Karar alınmalıdır ve de verilmelidir.

Oysa doğa kararı pek sevmez. İnsanın aklını tek bir seçeneğe yönlendirmeye razı olmaz. Şaşırtmayı sever. Doğa, aslında tutarlı değildir. Zorunluluk doğaya yabancıdır. İnsanlardaki zorunluluk da insan doğasına zararlıdır.

Bu zorunluluğun insan vehmindeki hasarlarına rağmen bilimsel gelişmeler, sistem paradigma ya da konseptleri toplumsal olguları “yasa” kavramı altında tanımlamaya çalışmıştır. Doğal yasalar ve toplumsal yasalar oluşturmak, başarı olarak nitelendirilmiştir. XX. yüzyıla gelince psikoloji ile birlikte insanların duyguları bile

“yasalar”a dâhil olmuştur. Diyalektik içinde varolan doğada zorlanmayı sevmeyen insan, aynı zamanda belirsizlikten korkar ve kesinliği arzular. Bu noktada, karar alma veya karar verme statüsünde olanların dengeyi kurabilmesi önemlidir. Mevcut sistemde karar vericilerin, kesinliğe ve zorunluluğa ulaşmayı arzuladıkları ölçüde otoriteye başvurmaları kaçınılmazdır. Nicelikler aracılığı ile tanımlanan dünyanın, ruhsal yönü, alınan kararlar karşısında umulmadık tepkiler ortaya koyabilmektedir.

5.2. YÖNETİCİ DEĞERLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

5.2.1. DEĞERLER SİSTEMİNİN ALGILANMASINA AİT SONUÇLAR

Bu çalışmada, bulgular ve yorumlar çerçevesinde anlatılmak istenenler, yöneticilerin değerlere uyumlu bir yönetim anlayışının sonucudur. Her ne kadar, yöneticilerin yönetilenlere karşı değer yönelimleri ve bu değer yönelimlerine bağlı olarak etik sorumlulukları sıralansa da, bu alanda süregelen birçok tartışma mevcuttur. Yöneticiler ve yönetilenler arasında da değer çatışmaları söz konusu olabilmektedir. Örgütsel yaşam süreci içinde, ilgili tüm konular ve de sorunlar, her iki taraf açısından farklı değerlendirilebilmektedir. Tüm bu farklılıklara rağmen göz ardı edilmemesi gereken bir nokta, yöneticilerin değerler sistemi ile yönetimin şekillendiği, karar almanın ve vermenin süreçsel bir bütünü olan örgütsel yaşam içinde yöneticilerin etik sorumluluklarının olduğudur. Sorumluluğun işlevselliği yöneticilerin değerlerini ne(ler) ile inşa ettiğine bağlıdır.

5.2.1.1. Değerler Sisteminden Ne Anladıklarına Yönelik Sonuçlar

Anlam kavramı zihinsel bir süreç olarak; bir kelimenin, sembolün, işaretin, teorinin bilişsel ve duygusal içeriğidir. Anlama, özne ile nesne arasında kurulan bağıdır. Değerler sistemi, hayatı anlama ve anlamlandırmanın üzerine inşa edileceği bir doku veya çatı ya da etkileşim özelliği olarak bir temel olmaktadır.

Değerler sisteminin yöneticilerimize, salt verimliliği en üst düzeye çıkarma sorumluluğuna endekslenmiş nicelik ölçümlü düşünce karşısında, nitelikleri aklın ve ahlaksal yetkinliğiyle doğrulanmış olan amaç ve hedefler sunan bir kaynağın niceliksel olarak ölçülemeyen niteliksel değerlerinin de olduğu yolunda rehberlik yaptığı sonucu çıkarılmıştır.

Değer; insan eylemleriyle gerçekleştirilmiş olan maddi dünyaya karşın ya önceliği özel bir sezgi aracılığıyla değer nitelikleri açısından belirlenebilir ya da hissedilebilir hale getirmektir.

Yöneticiler açısından değerler sistemi, neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren davranış rehberi olarak algılanmaktadır. Değerler sistemi, yöneticilerin yönetimi ne ile eş kıldığını, anlamlandırmasını ve sürdürmesini açıklamıştır. Diğerleriyle bağlantıya geçmelerini, ilişki kurarken kendi gerçekliklerini derinleştirmeyi sağladığı düşünülmektedir.. Bu gerçeklikleri kendi bedenlerine katarak etkileşim içinde değerler sistemini oluşturmuşlardır.

Değerler sistemini duyumsama, değeri hem kendinde hem de diğer değerlerle ilişkili olarak kavramak demektir. Böylece, değerler arasındaki niteliksel farklılıklardan bir değerler hiyerarşisi ortaya çıkmaktadır.

Bulgular çerçevesinde; yöneticilerimiz de çoğu kültürde var olduğu gibi bir takım inançları sorgulamadan kabul etmektedirler. Sorgusuz sualsiz kabul ettikleri değerlerle yönetimi anlama, anlamlandırma ve inşa sürecine girmektedirler. Yöneticilerimizin büyük bir bölümü değerler sistemini sezgisel ya da süreççi olarak inşa etmektedirler.

Değerler sistemini davranış ölçüsü, ahlak, etik olarak tanımlayan yöneticilerimiz yargısal bir süreç algılamaktadırlar. Onlar için hem yasalar vardır hem de her an yasa değerinde olan değerler sistemi vardır. Değerleri iki taraflı bağlantılar açısından ele alırlar. Bunun üzerine insanın yaşamını ve toplumsal ilişkilerini direk inşa etmişler ve kendilerini, kendi özelliklerini inşa sonucuna bağlı olarak anlamlandırmışlardır. Yönetici algılarında değerler, daha dışsal toplumsal bir işlev görmektedirler.

Değerler sistemi anlamlandırma inşasının örgütle etkileşimi ve örgüte yansımaları boyutuna bakacak olursak; değerler sistemi iyi ya da kötü roller oynamakta, geleneksel düzeni sürdürmekte ve başkalarının beklentilerini dikkate almakta yatar. Yöneticilerimizin değer algıları genel olarak geleneksel bir düzeydedir.

5.2.1.2. Örgütsel Değerleri Nasıl Algıladıklarına Yönelik Sonuçlar

Okullar dünyanın her yerinde bir değişim baskısı altındadır. İnsanların dil, din, etnik köken gibi pek çok konulardaki farklılıklara saygı duyan bir eğitim sistemi içinde çalışma çabaları artmıştır. Bilgi işçisi olma, marka okul olma gibi kavramların oluştuğu eğitim camiasında kimsenin bu değerleri yok sayma gibi mazereti olmamalıdır. Değerlerin inşasını da dikkate alacak olursak yöneticilerimiz gelenekselliği aşma yönelimlidirler. Ancak, henüz geleneksellik, değerlere sahip olma ve onları örgütte inşa sürecinde çoğunlukla devam etmektedir.

Okul müdürlerimiz örgütsel değerleri benimsediği ölçüde personelini motive edebileceklerdir. Bu motivasyonu da personelinin ruhunda oluşturabileceği içsel inşa süreci ile başarabileceklerdir. Değerler birer davranış rehberidir. Birlikte yaşamayı ahlaki bir zemine oturtur. Örgütsel sorunların çözümünde uygun olan çözüm biçimlerini gösterirler. Söz konusu değerler; örgütün amaçlarını, stratejisini, vizyonunu ve misyonunu çeşitli biçimlerde dile getirmektedirler. Anahtar değerlerin yönetici tarafından etkili kılınması, etkili yönetimi inşa etmektedir.

Toplumsal ve yönetsel değişim ve dönüşümler beraberinde yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin örgütsel değerleri benimsemesi, benimsetmesi gerekmektedir. Örgütsel etkililik için yönetici davranışlarının değer temelli olması gereklidir. Bu temellendirme yönetim tarzını ve kararları etkilemektedir.

Bir yöneticinin, toplum üyelerinin toplumun kültürüne katılmalarına yardım etme sorumluluğu; yalnızca öğretmenlerinin, değerli olduğuna inanılan bilgiyi ve anlayışı öğrencilerine öğretmesi yolunda rehber olmayı değil; toplumun en yüksek değerlerine bağlılığı geliştirmeyi de içerir. Bu toplumda söz konusu değerler, özgürlük, eşitlik, kişilere saygı, ortak çıkarın gözetilmesi, insanların eylemlerini akla dayandırma ve barışçıl yollarla bütün sorunların halledileceği inancıdır.

Bulgular sonucunda oluşan, değerler üzerine varılan genel bir fikir birliği içinde, toplum içindeki farklı grupların farklı vurguları olacaktır. Ortak kararın ve düşüncenin güçlü bir biçimde bölündüğü konularda, farklı düşüncelere saygı göstermeyi ve bu düşüncelerin dayandığı savları anlamaya çalışmak, yöneticinin sorumluluğu olacaktır. Yöneticilerimiz bu gerçekliğin farkında olarak değişimi ve dönüşümü yaşama sürecine

girmişlerdir. Bu süreçte olguların durumunu belirleyecek olan değerler örgütsel değerler olmuştur.

Değerler öteki insanlarla birlikte, tahakküme direnmeye olanak sağlayan bir biçimde yaşamak için kullanılan araçlardır. Kitle iletişim araçlarının şekillendirdiği bu çok kültürlü küresel kültürde, daha önce bir kenara itilmiş seslere yer açmaya, diğer kimliklere değer vermeye, yönetici kimliğinden lider kimliğine yönelen yöneticilerimizin olduğunu görmek sevindiricidir.

5.2.1.3. Kurallarla Yönetimin Değer Özellikleri Üzerine Sonuçlar

Örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması ve neyi yapmaları gerektiğini belirlemektedir. Ancak hukuk kurallarının var olması her zaman onlara uyulması anlamına gelmemektedir. Yöneticiler değerleri algılama ve uygulama yönünden yeterince gelişmemişlerse, yasalar değer yönelimli davranmayı sağlamaz. Araştırmamızda elde edilen bulgular, okul müdürleri tarafından yapılan yetki yorumu, yasaların yetersizliğini ve her durumda uygulanır olmadığını göstermektedir. Günümüz yönetim sistemi içinde var olan formal ve informal ilişkiler, yöneticilerin adil, doğru, tarafsız, çıkarsız davranmalarını sağlayacak başka ilkeleri gerektirmiştir. Aslında örgütler içinde, kültürel yapıdan, yöneticilerin ve iş görenlerin davranışlarından oluşan yazılı olmayan kurallar vardır.

Küreselleşen ve bilgi çağında olan Dünyada, bilinçlenme arttıkça, özgürlükler geliştikçe, bireylerin kendini gerçekleştirme modelleri ortaya koyuldukça, katı devlet modelleri yumuşamak zorunda kalmıştır. Yöneticilerimizin ceza sistemini katı bir şekilde uyguladıklarına, korku ve tehdit mekanizmalarının işlettiklerine dair herhangi bir bulgu da oluşmamıştır. Mevcut değişimler, özgür ve yumuşak havanın yönetime de yansıdığı bir süreçten geçtiğimizi göstermektedir.

Ülkemizde de demokrasi geliştikçe, bireyler kendi hak ve hukuklarını, sahip olduğu değerleri daha fazla koruyacaklardır, ya da haklarını korudukça demokrasi daha çok gelişecektir.

Kuralların kendi değerlerinden ziyade kişilerin değerlerinin kurallara uygulanması, değer yönelimli kuralların örgüt sağlığı ve verimliliği için gereklidir. Değer temelli, esnek, yöneticilerin ve yönetilenlerin sahip olduğu değerlerin, insan

hakları doğrultusunda şekillendiği, yönetilenlerin bir birey olarak kendi kimliklerini ortaya koyabildiği kurallarla yönetim konsepti tanımlanmıştır.

5.3. KARAR VERME SÜRECİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Eğitim örgütleri bakımından uygulama sıkıntısı, yönetim süreçlerinde karar sürecinin öneminin görülmemiş ve planlama ile başlanmış olmasıdır. Her yönetici gibi, okul yöneticisi de, önce neyi planlayacağına karar vermek zorundadır. Çözüm yolları içerisinde bir seçme eylemi olarak gördükleri planlama sürecini bir tür karar süreci kabul eden bazı yazarlar çıkmıştır. Fakat yönetimde karar teorisi böyle görüşleri gölgede bırakacak kadar tutulmuş ve ağır basmıştır. Ayrıca, yönetimin emretme ve kontrol gibi katı terimlerle tanımladığı görevleri özellikle okul düzeyinde tam anlamıyla uygulamanın çeşitli problemleri çıkmaktadır.

5.3.1.YÖNETİMDE KARAR SÜRECİNE AİT SONUÇLAR

Karar sürecinin yönetimle eş değer görüldüğü sistemde; karar, yönetim ve yönetici birbirini ölçer derecededir. Yönetim eşittir karar eşittir yönetici değerleri. İyi yönetici, iyi karar, iyi yönetim anlamlandırmaları bütünlük arz etmektedir.

Eğitim yönetiminde müdürler sıklıkla sınırlı bir dizi kaynağı, ya en adil ya da en etkili biçimde dağıtma sorunuyla karşılaşır. Eğitimde karar çözümleri çeşitli ve karmaşık olduğundan, yöneticinin bu çözümleri bir yöntemle ele alması, yani çözümlerin hepsini değerlendirebilmesi zordur. Ayrıca, eğitime katılan gruplar da değişik ve akıcıdır. Bunların davranışlarını tahmin hem güç hem de pahalıdır. Bu nedenler eğitim yöneticisinin genellikle aşamalı kararlar almasını ve her aşamada bireyler veya gruplar arasında uzlaştırıcı bir rol oynamasını zorunlu kılmaktadır.

Birim düzeyinde alındığında, kararlar okul eylemlerine yön vermek ve amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılır. Bu eylemleri sağlamak ve amaçları gerçekleştirmek zorunda olan yönetici, okul yönetiminde rol oynayan örgüt değerlerini ve örgüt kültürünü kullanmak zorundadır. Böyle bir zorunluluğun, iletişim olanaklarına bağlı olduğunu bilmeyen eğitim yöneticileri, kararların iletimini ya ihmal ederler yahut da gereğince sağlayamazlar. Hâlbuki kararların alınmasında genel amaç, bu kararları dönük olduğu örgüt üyelerinin davranışlarını karar amaçları yönünde etkilemektir.

Bulgular da, kararın değil, etkili kararın olması gerektiği, yöneticinin değil etkili yöneticinin olması gerektiği yönündedir.

Kararın sadece kanunlara uygunluk ölçüsünde olmasının yeterli görülmediği, uygulanabilirlik, yarar, katılım, uygunluk gibi değerleri içermesi gerektiği düşüncesi hâkimdir. Karar almanın ve vermenin yönetim sürecinin kendisi olarak değerlendirilmesi, etkili karar verme özelliklerini örgütsel değerler olarak benimsenmesini ve okul kültürünün karar süreci ağırlıklı oluşturulmasını sağlamıştır.

5.3.2. KARAR VERMEDE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ÜZERİNDEN SONUÇLAR

Okul yöneticileri daha hassas doğrudan insanlarla ilişkili mesleklerini icra ederken; her bireye saygı göstermeli, dürüst ve doğru bir iletişim kurmalı, muhataplarının özgüvenlerini geliştirmelidir. Herkesin yararına olacak adil bir kültürel sistem oluşturmalıdır. Her bireye saygı gösterme, doğru ve dürüst iletişim kurma özellikleri, temelinde, her bireyin sahip olduğu değerlerin farkında olmayı ve bu bireylerin sahip olduğu değerlere saygı göstermeyi gerektirir. Okul yöneticilerinin, çalışanlarının özgüvenlerini geliştirmeleri ve adil bir kültürel sistem oluşturmaları ise, onların güçlerini etik olmayan yönlerde, baskı aracı olarak kullanmalarını ortadan kaldıracak gibi, bürokratik bir kültürün yerleşmesini de engelleyerek, daha yaratıcı çalışmaların çıkmasına fırsat ve olanak sağlar.

“en iyi ben bilirim”, okuldaki her çalışanın kontrol altında olması, çalışanlara tek yönlü talimatlar verme, doğru veya yanlışların yönetici tarafından belirlenmesi zihniyetleri değiştirmiştir. Mevcut sistem daha önce de ifade ettiğimiz gibi var olmak için esnemek zorunda kalmıştır.

“ben söylerim siz yaparsınız”, “hedefleri ben belirlerim” tavırlarında olan okul müdürleri, herkesin fikrini aldığını söyleyerek “demokrat” olduklarını belirtmişlerdir. Ama son sözü yine okul müdürü söylemiştir.

Yöneticinin dürüst, onurlu, titiz, adil, yetenekli olması gerekliliği ve bu değerleri yapılandırma sorumluluğu taşıması demokrat özelliğe bağlı olan beklentilerdir.

Süreç ve elde edilen bulgular göstermiştir ki mesleki değerler genellikle rasyonel ve bürokratik yönetimin değerleri ile çatışmaktadır. Bunlar birbirini törpüleyen işlevsel kavramlardır. Yöneticiler de kararlarını verirken, mevcut çatışmadan paylarını almaktadırlar. Verilmek istenen kararlar, işleyen karar sadece sistemde değil bireyin kendisinde de çatışma oluşturmaktadır.

5.4.YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN KARAR SÜRECİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

İnsan davranışını değerlerden ayırıp incelemek eğilimi ile örgütte ve karar sürecinde rasyonelliğe fazla ağırlık verilmiştir. Ancak, eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini arayan yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta ve seçememektedir. Araştırma bulgularının da doğruladığı unsur; eğitim örgütleri ve yöneticisinin günlük yönetim süreci içinde karşılaştığı beşeri sorunları çözümlenmede aldıkları kararların, karar mantığına aykırı düşen özellikleri diğer örgütlere oranla daha çok ve kuvvetlidir.

Eğitim kurumları, insan merkezli ve hizmet üretilen kurumlardır. İnsan ve hizmetin ağırlıklı olduğu bu kurumların yönetiminin daha iyi, uygun, tutarlı kararlara varılabilmesi, yöneticinin yönetimine ilişkin bilgi ve beceriler kadar, insanlar hakkındaki görüş ve beklentileri ile sahip olduğu iyi, doğru ve güzel anlayışı ile de ilgilidir. Yöneticinin felsefesi, iyi, doğru ve gerçek hakkındaki algıları, seçenekler arasından önceliklere uygun seçimler yapmasını etkileyecektir (Güçlüol, 1985, s:16). Davranış standartlarına sahip, toplumsal eğilimi önemseyen, değerlerle donanımlı yöneticinin, bulgular ve yorumlar bölümünde de belirtildiği gibi, kararlarında dış etkiler altında kalmadan etik sonuçlara ulaşması mümkün görünmektedir.

5.4.1. OKULDAKİ KARARLARDA DEĞER DUYARLILIĞINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Örgütler, farkların bulunduğu yerlerdir. Farkları uyumlaştırmak, tutarlı ve ahlaki bir yapıyla gerçekleşir. Ancak böyle bir tutarlı yapıyı, ne kadar genel ya da evrensel yapmaya çalışsak da, yapıyı oluşturanların kavramsallaştırmaları aracılığı ile belli bir tutum veya bakış açısı oluşturulabilir. Yönetim sürecinde etkili olan bakış açısının, yöneticilerin bakış açısı olduğu bulgular sonunda belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Genel olarak ifade edilmesi gereken net vurgu, değerler okul müdürlerimizin, yöneticilerimizin davranışlarına ve kararlarına etki ediyor. Bireysel değerlerin içsel inşa süreci ve anlamlandırmaları doğal olarak örgütsel yaşamada yansımaktadır. Yöneticiler, yönetilenleri empatik olarak değerlendirebilmekte, bireylerin davranışlarında, kişisel değerlerin yansımaları olduğunu kabullenebilmektedirler. Sert yönetimin yumuşaması doğrultusunda, varolan bireysel değerlerin örgüte yansımalarına da işlevsel bir boyut kazandırılması amaçlanmış, ortak kararlarda değer duyarlılığı hissedilmeye başlanmıştır. Okulların karar sürecinde sadece katılımın olmasının yeterli olmadığını bunun yanında ortak alınan kararın ortak bir ruhu yansıtması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerimizin mesleklerinde ana unsurlar olan bütçe, mali konular ve öğrencilerle ilgili kararlar da değer zemini üzerine inşa edilmeye başlamıştır. Bu olgu etkileşim süreci çerçevesinde değerlendirilecek olursa, değer yönelimli kararlarla eğitim alan öğrenciler, kendileri de değerler sistemini inşa edebileceklerdir.

Ortak kararların başarılı ve verimli uygulanabilir niteliğinin olması için okul müdürlerimizin, değerleri ortak kılmada, istekli ve gayretli olması olumlu bir yaklaşım sürecidir. Okulun vizyonun ve misyonunun, stratejisinin ortak değerlerle inşa edilmesi için amaçların uyumlaştırılması, içsel, özümsemiş bir yönetim duyarlılığı gerektirir.

5.4.2. DEĞERLERLE YÖNETİMİ ANLAMA VE ANLAMLANDIRMAYA İLİŞKİN SONUÇLAR

Kendilerini ağırlıklı olarak toplumsal eğilimli gören okul müdürlerimiz, değerlerin yönetimde işlevselliğini benimsemektedirler. İnsanların, kendi değerlerini bulduğu bir örgütü daha çok seveceklerine, benimseyeceklerine bunun da başarıyı getireceğine dair inançları vardır.

Genel olarak okul müdürlerimiz, evrensel değerler çerçevesinde, değerler manzumesi ile oluşturulmuş bir kurallar manzumesi olmasının gerekliliğini savunmaktadırlar. Özerk ya da kendini gerçekleştirmiş bir insanın, kendini kişisel olarak kamu hizmetine tam olarak adanması için bunu anlamlı bulması, içselleştirmesi gerektiği ifadesi vurgulanmıştır.

İçselleştirilmiş eylem, burada yönetim olarak düşünülürse somut işlemlerden biçimsel işlemlere, benmerkezcilikten akılcı özerkliğe doğru ilerler. Örgüt ve yönetici kendi kurallarını ve kendi düzenini yapılandırır. Yöneticilerimizde var olan endişeleri yok etmek için şunun belirtilmesi gerekir. Değerlerle yönetim ahlaki kişi üzerinde dururken toplumsal ve kültürel yönü ihmal etmemiştir. Toplumsalı ve kültürü oluşturan bireylerdir. Kuralsızlık değil özerk ve yumuşak bir yönetim, içselleştirilmiş bir yönetimdir. Değerlerin yaptırım gücünü, bireyler, kurallara göre daha fazla hissederler. Çünkü değerler içselleştirilmiş duyguların oluşturduğu davranış sistemidir. Yönetimde de aynı yönelim söz konusudur.

Böyle bir yönetim paradigmasının ruhsal tatmin sağlayacağı, ruhsal tatmini sağlanmış kişilerin daha etkili çalışacağı düşüncesi kabul görmüştür. Değerlerle yönetim seviyesinde olan bir örgüt, görev ve süreç odaklı yönetim sistemlerinin sahip olduğu bütün olanaklara sahiptir. Araştırmalar 17–20 li yaşlardan sonra çok az insanın kendi değerleri ve duygularına karşılık gelen bir organizasyon içinde bulunduğunu gösteriyor. Bu da bireylerin bilinç dışı, kişiliğinden bağımsız ve verimsiz bir sosyalizasyon süreci yaşamasına sebep oluyor. Bilgi ve teknolojinin gelişmesine karşılık insanın etkililiği ile bütünleşmesi için değerlerle yönetim gerekli bir paradigma olarak görülüyor.

5.4.3. DEĞER YÖNELİMLİ BİR KARAR İÇİN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Yöneticinin kararlı, tutarlı, planlı, görüşlere değer veren ve bunları dikkate alan, bilgi sahibi, özellikle verilecek kararda, kararın ilgili olduğu konuya dair bilgi sahibi olması özellikleri değer yönelimli kararı inşa edebilmesi için gerekli görülmüştür. Değer yönelimli bir yöneticide nesnel sonuç değerlerin yanında artı değerlerin de bulunması, içsel dünyalarına dönük ahlaki zeminin, vicdanın bulunması vurguları olumlu yaklaşımlar olarak değerlendirilmelidir.

5.4.4. AHLAKİ VE DOĞRU KARARI ALGILAMAYA İLİŞKİN SONUÇLAR

Kararın doğru olması, inandırıcı olması, yararlı olması, ihtiyaç gereği olması, zamana, sebebe ve kişiye göre uygun olması ve de yoğunluklu olarak belirtilen uygulanabilir olma özelliği etkili karar özellikleri olmasının yanında değer yönelimli bir

kararın da olmazsa olmaz unsurlarıdır. Değer yönelimli bir karar artı özellikler taşımaktadır.

Kararın önemsenmesi, karar verici ile olan tutarlılığı ve sonucunun yararlılığı ile ilgili özellikler ahlaki karar için gerekli kriterlerdir. Burada önemli olan özelliklerden biri ise yöneticinin belirlenen ölçüt değerlerini inşa edebileceği ahlaki zemininin olmasıdır. Ahlaki zemin de ahlaki kişilik gelişiminin sonucunda mümkündür.

Yöneticilerimiz, okul müdürlerimiz her zaman doğru ve adil olanı isterler. Karar vermede en önemli adım, doğru ve adil olanın ne olduğudur. Doğru, yöneticinin doğrusu, 'ben'in doğrusudur. Asla ötekinin doğrusu olmaz. Sistem içinde karar vermede kabul edilen ve uygulanan bu görüşür.

Yöneticilerimiz karar verirken farklı amaçlar doğrultusunda farklı kavramsallaştırmalar oluşturmuşlardır. Okul müdürlerimiz, doğru kararı genel geçer ölçülendirme ve özelliklerle hemen hemen aynı şekilde tanımlasalar da; sahip oldukları kavramsallaştırmalarla doğru kararın esasına ilişkin farklılıklara sahiptirler.

Doğru ve ahlaki kararın analizinde yapılan, üçlü bir etik değer tanımlanmasında; sonucun, tutarlılığın ve önemin, değer yönelimli bir karar için gerekliliği ve bunların ayrılmazlığı belirtilmiş ve bulgular bu doğrultuda yorumlanmıştır. Okul müdürlerimizin uygulamaları belirlenen çerçevede değerlendirilirse;

Okul müdürlerimiz, karar vermenin merkezine değer anlayışları olarak, Kant, Rawls ve Nozick' in adalet veya eşitlik ilkesini; Bentham, Mill ve Singer'in mutluluğu en üst düzeye çıkaran hedeflerin belirlenmesini ve Gilligan, Blum ve Noddings'in ilişkiler ağındaki diğer insanların zarar görmesini engellemeyi koymaktadırlar. O zaman insan eylemine bakmanın bu üç farklı biçimi bir arada değerlendirilmelidir. Yani değer yönelimlerini belirlemektir. Değerlerin, dürüstlük, yetkinins kötüye kullanılmaması, herkese eşit ölçüde saygı gösterilmesi, yasalara bütünü ile uyulması, etik ilkelerin uygulanması, başkalarını düşünme gibi yönlerine farklı ölçülerde önem veren farklı kavramsallaştırmalar yöneticilerin doğru ve ahlaki kararlarının inşasında zemin oluşturmaktadır. Ancak araştırma bağlamında, elde edilen bulgular, salt bu savı değil,

gelenekselliğin oluşturduğu yönetici doğruları ile kimi zaman sentezi kimi zaman ise çatışmayı ortaya koymaktadır. .

5.4.5. KARARDA AMAÇ- SONUÇ TUTARLILIĞINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Değer yönelimli bir karar vermede, ahlaki davranışta; ahlaki duyarlılık, ahlaki akılcılık bilgi kadar önemlidir. Ahlaklı olmanın gerekli bir parçası, bulgularda görülen empati olabilmektedir. Yönetilenin de ötekinin de yöneten kadar insan olduğunu düşünmektir. Amacın ahlakiliği burada başlar. Empatik düşünen okul müdürleri kararın amaç aşamasında başarılı olmuşlardır.

Sonuç ve yönetimin amacı ile bağlantılı olarak verimliliği en yüksek yararı hedefleyen okul müdürleri erek bilimsel bir bakış açısına sahiptirler. Yani başlangıç noktası kurallar değil hedeflerdir. Eylemler, bu hedeflere ne ölçüde ulaştıklarına göre değerlendirilir. Yararcılık etiği ile karar veren okul müdürleri, olası tüm yararları çıkarır, olası tüm zararları ile tartar ve herkes için en iyi olduğu yolunda düşünerek karar verirler.

Yöneticilerin, kararlarının çoğunda sonuçlara önem veren bir konumda iş görme eğilimindedirler. Yararcılığa önem veren yöneticiler, sonuca dikkat çekmektedir. Bunun yanında sonucun getireceği artılar ve eksiler tek tek ölçülür, tüm yararlı sonuçlar çıkartılır. Edimin kendisi ya da sonucun ahlaki olması nesnel bir ahlak anlayışının yani dışsal ahlak temellendirilmesinin yansımasıdır.

Amacın ahlaki olması gerektiğine ilişkin okul müdürlerimiz; değer yönelimli bir kararın ölçütünün vicdan olduğunu, vicdanın kendi değerlendirmesini de içsel bir düşünceye göre amaca göre değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. Sürecin değişebileceğinin altını çizen okul müdürlerimiz; amaç, ahlaki olmazsa değişen süreçler, uygulama farklılıkları da verimli olmayı sağlayamaz ve de başarı getiremez düşüncesi etkindir.

Kararın doğruluğuna ve de sürecin doğruluğuna, edime ve de amaca önem veren yöneticilerimiz, hem öznel hem de nesnel duyarlılığı, ahlak anlamlandırmasını inşa ederek mevcut ikilem sorulara çözüm getirmişlerdir. Bu amaçların herhangi birinden bakmak, aslında farklılık getirmeyecektir. Bir bakış açısı esasen bir diğerinden daha

uygun olmayacaktır. Bu yargı nesnel bir değer kuramı oluşturmaktadır. Aynı eylem veya niyete nesnel bir açıdan bakıldığında, kişinin belli bir biçimde davranmanın sonuçlarından, bir kuralı çiğneme ya da ona uymanın daha kavramsal sonuçlarına geçiş yaparak, akılcı karar verme durumuna doğru hareket ettiği söylenebilir

5.4.6. KARARA ÖNEM VE SORUMLUĞUN İŞLEVİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Etik sorumluluk önem vermeyle yakından ilişkili görünür. Alan çalışmasında, bulgular ve yorumlar bölümünde tanımlamaya çalıştığımız; ödev etiği ve yararcılık insanın akılcılığına büyük vurgu yapar. Önem vermek mantıkla veya adaletle ilgili bir konu değildir. Sorumluluk ile ilgilidir. Özgeci bir duyarlılık gerektirir. Karara önem verme ve sorumluluk durumların algılanış biçimleri üzerine temellenir. Tutarlılık ve sonuççu yaklaşımlar akılcılığı çok fazla vurgularken anlık tepkiyi, kişisel olanı görmeyi gereğinden az vurgularlar.

Önemsemeyi, hem iyi düşünme ve yargılamanın hem de etkili yönetimin önkoşulu olarak belirleyen okul müdürlerimiz, karar vermede katılıma ağırlık verdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak, bilgi toplama ve işleme süreçleri alt düzeylerin sorumluluğunda kalırken, yani günlük işlerin yürütülmesiyle ilgili olarak karar alma yetkisi operasyonel düzeyde çalışanlara bırakılmışsa da stratejik kararlar yine yöneticiler tarafından alınmaktadır. Yöneticinin verdiği kararlar okulun kararı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum karar vermede sorumluluğu yöneticiye yüklemektedir. Okul müdürlerimiz bu sorumluluğu ne kadar önemsemektedir? Okul müdürlerimiz bu konuda hassas olduklarını belirtmişlerdir. Karar vermeyi yönetimle eş değer gördüklerini, yöneticilerin bu konuda temsilci olduklarını ifade etmişlerdir. Katılıma önem veren okul müdürlerimiz kararı da yetkiyi de sorumluluğu da paylaşmaya çalıştıklarına ilişkin yüklemelerle birlikte örgütsel çıkarlara, örgütsel değerlere ve de evrensel değerlere göre karar vermeyi sorumluluk ölçütü olarak kabul ettiklerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak ne tutarlılık, ne sonuçlar ne de önemseme, değer yönelimli bir karar için gereken temeli tek başına sağlamaz. Üçü birlikte değer yönelimli kararların inşasını sağlar. Bu kavramlar kişisel kavramsallaştırmalara dayanır. Kişisel

kavramsallaştırmalar, dilin, duyguların ve davranışların seçmeci bir karışımı olan ortak anlaşmalar, sosyal uygulamalar, sosyal yasalar ve kanunlar üzerine inşa edilir. Kararlar tamamen kişisel anlama, anlamlandırma inşası üzerine verilir. Nesnel ölçütler özgecillekle başlar. Kararın; en önemli özelliği tutarlı olması öznel bir karar, karar vericiyle uyumlu olması, önemsenmesi sürece dayalı bir karar, yararlı olması, mutluluk vermesi nesnel bir karar ve bu üç özelliğin aynı kararda olması değer yönelimli bir karardır. Bu özellikleri birbirinden ayrı olarak düşünmek kararın değer niteliğini zedeleyecektir.

Değerlerin sisteme entegre edilmesi oluşturulan yönetim sistemleri tarih boyunca hep var olmuştur. Çok etkili veya etkisiz daima yönetimde kural veya ilkeler, sosyal, siyasi, ahlaki, dini değer yargılarına atflar yaparak yönetim erkini kullanmışlardır. Fakat özellikle Rönesans ve sanayi devrimi ile başlayan süreçte, batının yönetim anlayışında olgularla değerler arasına mesafe koyma anlayışı, günümüze kadar etki eden yönetim sistemlerinde değerlerin gücünü azaltmış gibi görünmektedir. Eğitim yönetiminde her zaman en önemli referans olan, ahlaki değerlerin, sosyal normların etkisi azaltılmıştır.

Zaman zaman eğitim yönetiminde belirleyici olan bu görüş, pozitivist anlayış ile özellikle de mantıkçı pozitivist anlayış ile zirveye çıkmıştır. Mantıkçı pozitivist felsefi anlayışa göre siyaset, ahlak, metafizik, estetik ve din değerleri, epistemolojik olarak anlamsızdı. Eğitim yönetimi, deneysel, gözlemlerle ve maddeci bir anlayışla ele alınmalıydı ve böyle yapıldı.

Fakat 20.yüzyılın son yarısına gelindiğinde pozitivist anlayışın etkisinin azalması, uygulandığı hiçbir alanda istenilen neticeyi vermemesi üzerine değer ve etik standartların önemi tekrar ortaya çıkmaya başladı. Özellikle Kuhn'un "Bilimsel Devrimlerin Yapısı" adlı eserinin yayınlanması ile birlikte bilgi ile değer arasındaki ilişki ve bunun pratik yansımaları tekrar tartışılmaya başlandı.

Değerlerle yönetim kavramı, 20.yüzyılın son çeyreğinde, var olan eğitim yönetimine alternatif olarak gelişmeye başladı. Var olan sisteme değer ve etik standartlarla uyumlu hale getirmek, yöneticinin sadece kurullarla değil sosyal ve ahlaki normlarla da karar vermesi ve hareket etmesi gerektiğini öngören sistem, işyerinde daha iyi bir yaşam ve mutlu olan insanlar olması tasarımına dayanmaktadır.

Eğitim yönetiminde de “etkili ve etik okul” anlayışının egemen olması ancak değerlerle yönetim anlayışına bağlı olarak gerçekleşebilecek proje olarak sunulmaktadır.

Eğitim rgtlerindeki yöneticiler, karar verirken ve uygularken yönetmek yerine yönlendiren, mevcut düzeni korumak yerine, yeni ve daha iyinin peşinden koşan, itaatın yanında katılımı da önemseyen, işi güvenli ve doğru yapan insanlar olarak kabul edilmektedir..

Değerlerle yönetimde önemli ilkelerden birisi “**sinerji**”dir. Örgütteki personelin tamamının enerjilerinin birleşmesi ile oluşacak olan sinerjinin, kişilerin enerjisinden büyük olacağı kesindir. Yöneticinin sinerji meydana getirebilmesi için, empatik, karşıdakini dinleyen, kendi fikirlerini dayatmayan, personeline amir edasıyla yaklaşmayan tavırlar içinde olması gereklidir.

Yukarıdaki ilkeleri layığı ile yerine getiren yönetimlerde, otoritenin kaynağı makam, mevkii, yasalar, tüzükler yönetmelikler değil, yöneticiye duyulan saygı, sevgi, güven ve ahlak olur. Karar verme ortamında, bunu sağlamada kullanılabilecek en önemli araç ise sağlıklı iletişimdir.

Bu tarz “etik okullarda” ve “etik eğitim örgütlerinde” amaç yöneteni ve ynetileni yaptığı işten zevk alır hale getirip mutlu kılmaktır. Böylece eğitim örgütleri iyi, güzel ve doğrunun hayat bulduğu yerler mutlu meknlar haline dönüşürler. Kararlarını değer yönelimli veren yöneticiler örgütün değerlerine yeni değerler katarak ilerlemeye devam etmektedirler. Yeni bir kültür yaratma stratejisiyle, başlangıç değerlerinin sağlıklı ve sağlam olmasına titizlik gösterirler. Artık statülerinin arkasına saklanan yöneticiler yok. Birlikte yönetim kararlarının alındığı, katılımı sağlayan yöneticiler var. Birlikte ilerleme düşüncesi, değerlerle yönetimin süreç fonksiyonlarından biri“WALK THE TALK”, diğeri ise ne söz verilmiş ise yerine getirilmesidir. nc bir süreç fonksiyonu, maximum övgü, minimum kontrol’dr Değerlerle yönetimin, bu organizasyondaki emir ve kontrol ilkesi, “ bazı insanlar diğerlerinden daha iyi bilirler.” Yönetici de karar verirken bu ilkeyi göz önünde bulundurur. İnsanları otomasyona teşvik etmek ve cesaretlendirmek dışında herhangi bir kontrol sistemi uygulanmaz. En güçlü kontrol sistemi, oto-kontroldür. Her bireyin, organizasyonun ve yönetimin bir parçası olduğu hissi verilince, başarı grafiğini yükselterek yoluna devam eden örgütler olması bir sonuç değerdir.

5.5.ÖNERİLER

- Eğitim örgütlerinde görev alan öğretmen ve idareciler, bu mesleğin büyük fedakârlıklar gerektirdiğinin bilincinde olan insanlardır. Öğrencilerin büyümesine ve gelişmesine ve öğrenimine yardımcı ve destek olan her şeyin geliştirilmesi için sürekli çaba harcamayı ve meslektaşlarına mümkün olan üst düzeyde destek vermeyi gerektirir. Yöneticiler meslektaşlarına konum, cinsiyet, ırk, renk, ulus, din ya da politik inanç farkı gözetmeksizin saygı göstermelidir. Diğer insanlarda da bu saygıyı geliştirmeye çalışmalıdır. Yöneticideki en önemli değer bu olmalıdır.
- Eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticiler her şeyden önce, eğitimin her düzeyinde, toplumun üyelerinin, toplumsal yapılara ve organizasyonlara girme konusunda, kendi içlerinde yaşadıkları ve birbirlerini anlamaları ekseninde, gereken bilgiyi, beceriyi, değerleri ve tutumları kazandırma sürecinde rol oynamalıdır. Eğitim yöneticileri bu yolla, toplumun sürekli olarak geçirdiği değişim ve dönüşüm içerisinde, aldıkları kararlar aracılığı ile istedik yönde inisiyatif kullanmış olurlar. Eğitim yöneticileri, aldıkları kararlar ile toplumsal düzendeki zenginliğin ve ilerlemelerin, odağını oluşturmaları en önemli amaç ve işleyiş olmalıdır.
- Eğitimin bütün düzeylerinde; yönetici-öğretmen-öğrenci arasındaki ilişki eğitim sürecinde temel nitelikleri taşır. Yöneticiler memurları ile olan ilişkilerini ve memurlarının kendilerine olan güvenini karşılıklı saygı ilkesine dayandırmalıdır. Memurları istismar etmemeli, onlara yanıt verirken gereksiz biçimde yanlılık göstermemelidir. Eğitim yöneticileri, öğretmenler ve diğer memurlarla olan ilişkilerinde temel özellik, dürüstlük, güven ve saygı olmalıdır. Böylece güvenilir konumları nedeni ile toplumun kendilerinden bekledikleri yüksek standarttaki davranışları yapmış ve yansıtmış olurlar.
- Deneyimli eğitim yöneticilerinin sadece kurumsal değil toplumsal sorumluluk ve görevleri de olmalıdır. Toplum üyelerinin, toplumun kültürüne katılmalarına kararları ve duruşları ile yardımcı olmalıdır.

- Okul müdürleri, yönetim kuramlarıyla stratejilerini yakından izlemek ve değişen toplumsal gereksinimlerle geniş değerler sistemi yelpazesinin farkında olmakla yükümlüdürler. Yönetilenlerin bireyselliğine saygı göstermeli ve aynı zamanda işgörenlerinde olgunluğu ve sorumluluğu geliştirmeye çalışmalıdırlar.
- Eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticiler şayet değerlerle yönetim anlayışına hâkim olan ve uygulayan kimseler olurlar ise, başarıyı kendisine değil ekibine mal edeceklerdir. Bilgiyi ve sorumluluğu yönettiği kimselere yayan, hatanın yapılmasını problem etmek yerine telafisinin nasıl olduğunu düşünen, keder, derdi ve sevinci yönetilenlerle paylaşan kararları verirken bunları önplanda tutan yöneticiler olmalıdır. Güvenin ön planda olduğu, adaletin eşitlik ile beraber düşünüldüğü, ilişkilerin sıcak ve samimi olduğu bir yönetim modeli verimliliği ve mutluluğu sağlayacaktır.
- Değerlerin yönetimde egemen olduğu anlayışta, yönetici eğitim örgütünde sadece emir veren kişi değil aynı zamanda ikna edici konuşmalarla motivasyonu sağlayan kişidir. Dürüstlük yönetici için temel niteliktir. Ama bu değer olaya, zamana, zemine ve bürokratik yapıya göre değişmemelidir. Gerçekliği algılayan sezgilerin ve duyguların da yasalar ve yönetmeliklerle beraber kullanıldığı bir sistem olmalıdır. Karar verme ve uygulama sürecindeki güç ve kontrol çalışanlar ile paylaşılmalıdır.
- Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okul yöneticisi, okulunu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilmelidir. Örgütü bir bütün olarak görebilmelidir. Okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilmelidir.
- İyi bir yönetim, öğretmenler, yöneticiler ve eğitim işine her düzeyde katkıda bulunanlar arasında işbirliği gerektirir. Profesyonel bir yönetici yalnızca önderlik etmemeli aynı zamanda işbirliği yapmalıdır.
- Çalışanların değer profillerini bilmek, yönetimde ve karar sürecinde uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir.

Örneğin örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Yönetici, grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar katılım gibi bazı örgütsel süreçlerini değerlerin benimsenmesinde kullanmalıdır.

- Değer donanımlı bir yönetici, eğitim yöneticisi, okullarda öğrencilerin, dolayısıyla toplumun bireylerinin de değerler eğitimi alması yolunda çalışmalıdır. Okul müdürünün kendi etik sorumluluğu olmakla birlikte, okullarda işgörenin, öğrencilerin ve de velilerin de değerlerle donanmasını sağlamak sorumluluğu olmalıdır.
- Deneyimli yöneticiler, mesleğe ve örgüte yeni girenlerin tanımadıkları bir örgütlenmeye uyum sağlamalarında ve mesleki gelişmeyi sürdürmelerinde yardımcı olma özel sorumluluğunu üstlenmelidirler.
- Geleneksel önemseme, tutarlılık ve sonuçlar kavramsallaştırmalarının hepsinde, ahlaki değerlere ilişkin bütün tartışmalar akılcı bir benlik yapılandırmasının bağlı olduğu kararda etik değer üçlüsüne dayandırılır. Yalnızca eğitim yöneticiliğinde değil, her alanda benliğin özerkliği; her bir bireye adaletle, karar vericinin kararlarının sonuçlarını bilmesiyle ve ötekine ilgi göstermekle mümkündür. Yöneticiler değer yönelimli kararın bu üç yönünün farkında olurlarsa, mesleki yargılarını kullanabilir, ahlaki yargılar sonucunda ahlaki kararlar verebilir ve birer örnek olabilirler.

5.6. ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

- Bu araştırma, sadece okul müdürlerinin değil il, ilçe müdürlüklerinin ve de merkez yönetim teşkilatı yöneticilerinin görüşleri alınarak da uygulanabilir.
- Yöneticilerinin kendi değerlerinin işlevselliğini belirleme sürecinin tarafsız olmayacağı düşünülerek yönetici değerlerinin karar sürecine etkilerini yönetilenler açısından da değerlendirebilmek amacıyla bu araştırma konusu, öğretmenler, personel ve de öğrenciler ile yapılacak olan nitel görüşme tekniği ile değerlendirilebilir.

- Okul müdürlerinin değerlerinin inşasının ve karar sürecinde işlevsellik derecesinin bölgesel farklılıkları ile ilişkisini görmek amacıyla bu araştırma farklı bölge okullarını kapsayacak şekilde uygulanabilir.
- Nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile yapılan bu araştırmanın sonuçları nicel araştırma yöntemi ile yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.

6. KAYNAKÇA

- Akarsu, B.,1998; **Mutluluk Ahlakı Ahlak Öğretileri 1**, İnkılap Kitabevi, İstanbul
- Akbaba, A. S., 2003; “*Eğitim Yönetimi ve Değerler*”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, C:1, S:1, Sf:7-18
- Akdemir, A., 2001; **Yönetici Engeli**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Aron, F., 1994; **Sosyolojik Düşüncenin Evreleri**, Bilgi Yayınevi, Ankara
- Arı, T., 2006; **Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika**, Alfa Yayınları, İstanbul
- Aydın, İ.P., 2002; **Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aytaç, T., 2000; **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar, Okul Merkezli Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balay, R., 2003, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara
- Balcı, A., 2001; **Etkili Okul ve Okul Geliştirme**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A., 2003, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara
- Başaran, İ. E., 1997, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara
- Başaran İ.E., 2004; **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayramoğlu, Ali., 11/ 11/ 2006; “*Türk Siyasetinde Sınırlar: Değişim ve Zihniyet*”, **Yeni Şafak Gazetesi**, İstanbul.
- Beauchamp, T.,- Klaidman S., 1998; **The Virtuous Journalist**, Oxford University Press, Newyork.
- Beck, L.G., 1994; **Reclaiming Educational Administration As a Caring Profession**, Teacher College Press, Newyork.

- Beren, F., 2003; “*Güvenlik Hizmetlerinde Yöneten- Yönetilen İlişkilerinin Etik Değerler Bağlamında İncelenmesi*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara
- Berger, P., - Luckmann T., 1967; **The Social Construction of Reality**, Anchor Books, Newyork.
- Bottery, M., 1992; **The Ethics of Educational Management**, Cassel Educational Limited, London.
- Bridge, B., 2004; **Etik Değerler Eğitimi**, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Bryman, A., 1988; **Socisal Research Methods: 2e**, Oxford University Pres, Oxford
- Bursalıoğlu, Z., 1991; **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z., 2003. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., 1997. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı, 1998. **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Calabrese, R.L., 1989; “**Ethics for Principals**”, Educational Digest V:54, No:7, Sf:59-67, Chicago.
- Cengiz, E., 1989; “*Törebilimde Değer ve Ölçüt Sorunu*”, **Doğu Batı Dergisi**, Yıl: 1, S:4, Sf: 9-24
- Çelik, V. 1994; “**Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim**”, **Eğitim ve Bilim Dergisi** S:18 Sf:93, Ankara.
- Çelik, V., 2000; **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V., 2002; **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara

- Çırakman, E.,2001; “*Levinas'ta Öteki ve Adalet: Eleştirel Bir Not*”, **Doğu Batı Dergisi**,Yıl: 4 S:13, Sf: 179- 200
- Davutoğlu, A., 2004; **Stratejik Derinlik**, Küre Yayınları, İstanbul
- Demirli, C., 2007; “*E-Portfolyo Öğretim Sürecinin Öğrenenlerin Tutumları ve Algıları Üzerine Etkisi*”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Elazığ
- Deniz, A., 2004, **Eğitim Yöneticilerine Öneriler**, Zambak Yayınları, İstanbul.
- Dereli, T., 1985, **Organizasyonlarda Davranış**, Okan Yayınları, İstanbul.
- Dilmaç, B., 2002; **İnsanca Değerler Eğitimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Doğan, Ö., 2002; “*Değerler Sorununda Nesnelcilik/ Mutlakçılık ve Öznelcilik/ Rölativizm Tartışması Üzerine*”, **Bilgi ve Değer Sempozyumu Bildirileri**, Vadi Yayınları, Ankara.
- Dolan, S. & Richley, B. A., 2006, **Hand Book of Business Strategy**, Emerald Group Publishing Limited
- Doyle, P., 2003; **Value-Based Marketing (Değer Temelli Pazarlama)**, Mediacat Yayınları, Ankara.
- Drafke, M., 1998; “*The human Side of Organization*”, **Addison Wesley Publishing Company**
- Drake, T.L. & Roe W.H., 1994; **The Principalship**, Mc Millan Collage Public, Newyork.
- Drucker, P.F., 1998; **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Ankara.
- Drucker, P.F., 2006; **Klasik Drucker**, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Durkheim, E., 1973, **Moral Education: A Study in the Theory and the Application of the Sociology of Education**, Free Press, New York

- Dursun, D., 14/ 11/ 2006; “*Eğitim Sitemini Yapılandırmak*”, Yeni Şafak Gazetesi
- EDWA, 1993; **Social Justice in Education: Policy and Guidelines for the Education of Students with Disabilities**, WA Government Printer, Perth.
- Erdoğan, İ., 2004, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Eren, E., 2003, **Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Emre, C., 1993, “*Toplumsal Kültürel Etmenler açısından Türk Kamu Yönetimi Üzerine Bir İnceleme*”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Emre, C., 1996, “Bürokrasi- Siyaset Perspektifinde Yaygınlaşan Yolsuzluklar”, **Kamu Görevlileri Siyasal Haklar Sempozyumu**, TMMOB, Ankara
- “*Ethical Challenges Facing Public Management in the Information Age*”, <http://www.hbgpsu.edu/faculty/jxr-.menzel.html>
- Feather, N. T., 1975; “*Values, expectations, and the prediction of social action: An expectancy-valence analysis*”, **Motivation and Emotion**, Volume:6, Nu: 3, September, 1982, Pg: 217- 244
- Fichte, J. G., 1998, **The System of Ethics**, Umi Books, Michigan
- Fuller, T., 1989, **The Voice of Liberal Education:Michael Oakesshott on Education**, Yale University Press, Newhaven.
- Geray, Haluk, 2006; **Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Gibbs, G. R., Friese, S. & Mangabeira, W. C. (2002). **The Use of NewTechnology in Qualitative Research**. Forum Qualitative Sozialforschung Forum: **Qualitative Social Research [Online Journal]**, 3 (2). Retrieved November 20, 2006 from the

World Wide Web: <http://www.qualitativerecherche.net/fqs-texte/2-02/2-02hrsg-e.htm>

- Gilligan, C., 1982, *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Gordon, T., 2003; **E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi Katılımcı Yönetimin Temeli**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gözübüyük, Ş., 2001; **İdare Hukuku**, Turhan Yayınevi, Ankara
- Güçlüoğlu, K., 1985; **Yönetimde Karar ve Örnek Olaylar**, Kadıoğlu matbaası, Ankara.
- Gürsakal, N., 2005; **Altı Sigma-Müşteri Odaklı Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Hanson, E.M., 1996; **Educational Administration and Organizational Behavior**, Mac Millan Press Public, Newyork.
- Harald, S.H.,-Tor D., 1995; *“Increased Productivity and Quality through Management By Values”*, **The TQM Magazine**, V:7, Number:2, Sf:13-22
- Haynes, F., 1998; **Ethical School**, Routhledge Press, London.
- Haynes, F., 2002; **Eğitimde Etik**, Ayrıntı Yayınları İstanbul.
- Helvacı, M.A., 2004; **Eğitim örgütlerinde Değişim Yönetimi, İlke Yöntem ve Süreçler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Howe, K. & Eisenhart, M. (1990). *“Standards for Qualitative (and Quantitative) Research: A Prolegomeno”* **Educational Researcher**, No: 19 (4), Pg: 2-9.
- İnal, K., 1996; *“Sosyalist Etik”*, **Gelecek Dergisi** S:3, Sf:1-3
- Kant, İ., 1994; **Philosophia Practica Universalis (Etik Üzerine Dersler-1)**, Kabcacı Yayınevi, İstanbul.

- Kant, İ., 1994; **Pratik Aklın Eleştirisi**(Çev: I. Kuçuradi, F. Akatlı, Ü. Gökberk), Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kara, H., 2004, “*Yönetimden Yönetişime*”, **Yeni Eğitim Dergisi**, Y: 2, S: 8 Eğitimciler Birliği Vakfı Yayını
- Karasar, N,1995; **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti, Ankara
- Kaya, Y.K., 1991; **Eğitim Yönetimi**, Set Ofset Matbaacılık, Ankara
- Kocabaş, İ. ve Gökbaş, M., 2002; “*Eğitimde Karara Katılma*” **Milli Eğitim Dergisi**, S:155-156, Sf: 150, Milli Eğitim Basımevi
- Kovesi J., 1978; **Moral Nations**, Routledge Press, London.
- Kuçuradi İ., 1994; **Uludağ Konuşmaları: Özgürlük, Ahlak, Kültür Kavramları**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Türk Felsefe Dizisi No:1, Ankara.
- Kuçuradi, İ., 1996; “*Felsefi Etik ve Mesleki Etikleri*” Konulu uluslararası sempozyum bildirisi, Alman Kültür Merkezi, Ankara
- Kuçuradi, İ., 1994; **İnsan ve Değerleri**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kuçuradi, İ., 1996; **Etik**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kuhn, T.S., 1972; **The Structure of Scientific Revolutions**, Oxford Universty Press, Oxford.
- Kuş, E., 2001; “*Nicel Araştırmalarda Kullanılan Görüşme Tekniği ile Nitel Araştırmalarda Kullanılan Görüşme Tekniğinin Kullanılması*” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kuş, E., 2003; **Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi? Nitel mi?. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Kuş, E., 2006; **Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi**, Anı Yayıncılık, Ankara
- Lamberton, L. H. and MINOR, L., 1995, **Human Relations, Strategies For Success**, Irwin Mirror Pres, Chicago
- Macintyre, A., 1990; **Education and Value**, Education Institute Public, London
- Mason, J., 1996; **Qualitative Researching**, Sage Publications, London
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994; **An Expanded Source Book: Qualitative data Analysis**, Sage Publications, London
- Morrison, K., 1998; **Management Theories for Educational Change**, Poul Chapman Publishing, London.
- Naktiyok, A., 2003; Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S: 20, Sf: 95-116
- Nuttal, J., 1997; **Moral Questions An Introduction to Ethics**, Polity Press, Blackwell, London.
- O'donnel, M. & Turner M., 2005; "*Exporting New Public Management: Performance agreements in a Pacific Microstate*", **International Journal of Public Sector Management**, V:18, No:7, Sf:615-628.
- Özdemir, S., 1997; **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y., 2002; **Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Pojman, L., 2005; **Ethics**, C A: Wastworth Press, Belmont.
- Poole, R., 1997; **Ahlak ve Modernlik**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

QSR, 2006; **Get up and running with your NVivo Project**, QSR International Pty Ltd, Retrieved November 28, 2006 from the World Wide Web:www.qsrinternational.com

Rawls J., 1993; **Political Liberalism**, Columbia University Pres, New York

Resnik D., 2004; **Bilim Etiği**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Ricoeur P., 1992; **Oneself As Another**, Chicago Universty Press, Chicago.

Rouner L., 1993; **Moral Education**, University of Notre Dame Press, Paris.

Russell B., 1993; **Bilim ve Din**, Cem Yayınları İstanbul.

Sağnak, M., 2003; “*İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları ile Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri*”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Bolu

Sağnak, M.,2005, “*Örgüt ve Yönetim Değerlerinin Önemi*”, **Milli Eğitim Dergisi**, Y: 33, S: 166, Sf: 95- 111

Schlechty, P.C., çev: Özden,Y., 2005, **Okulu Yeniden Kurmak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Schwartz, S. H., 1994; “*On the Creation and Destruction of Value*”, **The Origin of Value** (Der: Hechter M.,-Nadell L.), Aldine De Gruyter Press, Pp: 153-186, Newyork.

Sergivonni, T.J., 1992; **Moral Leadership: Getting to Heart of School Reform**, Jossey Bass Press, Sanfrancisco.

Sforza, G.L., 2003; “*How Are Values Transmitted*”, **The Origin of Value** (Editor: Hechter M.,-Nadell L.), Aldine De Gruyter Press, Sf:305-318, Newyork.

Silverman, B. Ve Diğerleri, 1993; **Nonparametric Regression and Generalized Linear Models A Roughness Penalty approach**, St. Peter’s College, Oxford University Pres, Oxford

- Spooner, M. T., 2002, Without Value, without Validity. Paper presented at **the Annual Meeting of the American Educational Research Association**. April 1-5, 2002
- Solomon, R. ve Kristine, R. H., 1983, **Above the Bottom Line**, Horcourt Brace Javaovich, Inc, USA
- Şahin, A., 2005; “*Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması*”, Gazi Üniversitesi **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Yıl: 7, S: 1, Sf: 177- 198
- Şişman M, 2002,. **Örgütler ve Kùltürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Takış T., 1998; “*Etik*”, **Doğu Batı Dergisi**, Yıl: 1, S:4, Sf: Giriş
- Taşpınar M., 2004; **Kuramdan Uygulamaya Öğretim Yöntemleri**, Üniversite Kitabevi, Elazığ
- Tepe, H., 1989; “*Bir Felsefe Dalı Olarak Etik*” , **Doğu Batı Dergisi**, Yıl: 1, S:4, Sf: 9-24
- Tezcan, M.,1993; **Kùltür ve Kişilik**, Ankara Üniv., Eğitim Bilimleri Fak. Yay., Ankara
- Tortop N., 1990, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODEİ, Ankara
- Tortop N., 1987 **Kamu Personel Yönetimi**, Bilim Yayınları, Ankara
- Tortop N., İspir E., Aykaç, B., 1993, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara
- Töremen, F., 2000; “*Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü*, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** S: 6, Sf: 22
- Töremen, F., 2000; “*Okul Yöneticilerinin Kritik Rolü*” **Eğitim ve Bilim Dergisi**, S:25, Syf:116
- Töremen, F., 2002; “*Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme*” **Eğitim Yönetimi**, Yıl: 8, S:32, Sf: 556-573.

- Töremen, F., 2003; “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler*”, **Milli Eğitim Dergisi**, S: 160
- Töremen, F., 2004; **Eğitimde Paradigma Değişimi**, Hayat Yayınları, İstanbul
- Töremen, F. and others, 2006; “*Influence of Managers- Empathic Skills on School Success*” **International Journal of Educational Management**, Vol: 20, Issue: 6, pp.490- 499.
- Töremen, F. ve Karakuş, M., 2007; “*Okullarda İşbirliğini Yapılandırmak: Takım çalışması Üzerine Bir Araştırma*”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 7, S: 1
- Turhan, M., 2007; “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayınlanmamış doktora tezi), Elazığ
- Uçkun, G., Latif, H., Cömert, T., 2002; “*İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Kaygıları*”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S: 6, Sf: 225-241
- Ülken, H.Z., 1995; **Bilgi ve Değer**, Ülken Yayınları, İstanbul.
- Whitaker, P., 1998; **Managing Change in Schools**, Open Universty Press, Philadelphia.
- Whitbeck, C., 1995; “*Teaching Eethics to Scientist and Engineers: Moral Agents and Moral problems*”, Science and Engineering Ethics No:1, Sf: 299-308
- White, J., 1993; **Education and Good Life**, Teacher Collage Press, Newyork.
- Wilms, W., 1998; **Executive Leadership**, Perigee Books, Frankfurt.
- Wren, G.G, 1993; “*Open-Textured Consepts of Moralit y and Tthe Self*”, T.E. Noam and Wren G.G. (Der.) **The Moral Self**, Mit Press, Pp: 78-95, Cambridge.
- Wallace, I., 1982; **Temas**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul

Yıldırım, A,Şimşek, H, 2005; **Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınları, Ankara

Yozgat, O., 1984; **İşletme Yönetimi**, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları,
İstanbul

Yuki, G., 1994; **Leadership in Organizations**, Engellwood Cliff Public, Newyork.

7.EKLER

7.1. EK I:OKUL MÜDÜRLERİNE KONU İLE İLGİLİ GÖNDERİLEN MEKTUP

DEĞERLERLE YÖNETİM VE YÖNETİCİ DEĞERLERİNİN, EĞİTİM ÖRGÜTLERİ KARAR SÜRECİNE ETKİLERİ DEĞER

Çağdaş iş yaşamında yöneticilerin sahip olmaları gereken mesleki özelliklerinin yanı sıra kişisel özellikler ve beceriler de önemli bir yer tutmaktadır. Bu kişisel özellikler ve becerilerden en önemlileri etkili iletişim kurabilme, mantıklı karar verebilme ve problem çözebilmedir. Ve bu kişisel özelliklerin oluşumunu sağlayan değerler, son yıllarda üzerinde çalışmaların yoğunlaştığı önemli konular haline gelmiştir. Değer, davranışları belirleyen yönlendiren davranış standartlarını veya (veya sosyal normları) belirler.

Kalite yönelimli ve başarıya odaklanmış bir eğitim yöneticisinin görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirmesinde etkili olan öğeleri oluşturan değer standartlarıdır.

Değer standartları ile yaklaşımlarda bulunulurken, etik ve ahlak değerlerini birbirinden ayırmak gereklidir. Eğitim yönetiminde kullanılacak değerler etik değerler, ahlaki değerleri kapsayıcı kuşatıcı daha geniş bir alanı kategorize edecektir. Etik değerler, bireylerin "mesleki veya kurumsal rollerinden bağımsız olarak" yöneticilerin veya toplumun tümü için geçerlidir (Pojman 1995. s.31). Değerler; doğru ve yanlış, iyi ve kötü, erdemlilik ve erdemsizlik, adil ve adil olmayan ayrım yapar. Pek çok eğitim bilimci ahlaki değerlerin ve yükümlülüklerin diğer yükümlülüklerden daha üstün geldiğine inanmaktadır.

DEĞERLERLE YÖNETİM

Yönetici değerleri ise yönetici pozisyonunda olan insanların, yönettikleri insanlara karşı uygulamış oldukları davranış standartlarıdır. Bu standartların içermesi gereken unsurlar (tutarlılık, güven, tutum ve önem vb.) ilerleyen konularda ele alınacaktır. Herhangi bir kademede yönetici olan kişi, yöneticide olması gerekli olan değer yükümlülüklerini de üzerine almış olmalıdır. Yöneticinin tavırları, belirli bir

değer standardı içerdiğinde, gerçekleştirilecek değerli iş ve hizmetler için toplum ona güvenir. Etik yükümlülüklerini yerine getiremeyen yöneticiler görevi suistimal etmiş olurlar. Ayrıca yöneticilerin taşıdığı mesleki sırlarda değer standardı açısından önemli bir başka

SSAhlaki davranış kalıbıdır. Eğitim yöneticisinin altında yer alan yöneticiler ile olan tasarım ve paylaşımların, gizliliğinin bozulması, eğitim kurumlarının işlevselliğinde problemlere neden olabilir. Mesleki etik daha çok bu tarz olayların anlaşılması ile ilgili tartışmaların yer aldığı farklı bir inceleme alanıdır (Whitbeck, 1995, s.301).

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.

Değerlerle yönetim kavramı modernizmin, mutlak tanımlayıcı, totaliter ve otoriter yapısına alternatif olarak türemiş ve daha esnek bir çerçevede eğitim yönetiminin anlayışlarının olması gerektiğini öne süren bir teori olarak belirginleşmektedir.

Pek çok eğitim yöneticisi için geleneksel olarak etik seçimlerinde kullandıkları bir çerçeve sunmanın amacı, olası değer yönelimli seçenekleri kısıtlamak ya da engellemek değildir. Amaç, insanların her gün yaptıkları etik seçimleri düşünmelerine ve bunları hangi nedenlerle yaptıklarını anlamalarına yardımcı olarak onları özgürleştirmektir. Değer etiğinin akılcılık üzerine kurulu olduğuna ve eğitim alanındaki yöneticilerin herhangi bir durumda verdiği kararlarda tutarlılık, sonuçlar ve önemseme ilkeleri yönünde ciddi biçimde düşündüğü ölçüde değer etiğine uygun davranmış olacaktır.

- Benim için ve diğerleri için kısa ve uzun erimli sonuçlar nelerdir? Ve herhangi bir olası edimin yararları, zararlı etkilerine ağır basar mı?

- Durumda etkisi olan bütün kişiler kendi geçmiş eylemleri ve inançlarıyla tutarlı davranıyorlar mı? Yani, benzeri başka bir durumda uygulamayı isteyecekleri bir etik ilkeye/ etik ilkelere göre mi hareket ediyorlar? Başkalarına kendilerine yapılmasını isteyecekleri şeyi mi yapıyorlar?

- İnsan olarak diğer kişilerin gereksinimlerine yanıt veriyorlar mı? Bu durumdaki diğer insanları, kendileri gibi duyguları olan kişileri önemsiyorlar mı ?

Yöneticiyi değerler açısından doğru iyi ve güzel sınıfına sokan, yönetici kararlarının arka planında yatan bu tarz değer yargılarına yönelik akıl yürütmeler olmalıdır.

DEĞERLERLE YÖNETİM VE ÖRGÜTÜN KARAR SÜRECİ ARSINDAKİ İLİŞKİ

Bir kurum ve kuruluşun varoluő nedenlerine uygun amaçlar ve hedefler doğrultusunda kaynakların yönlendirilmesini ve karşılaşılan duruma göre örgüt imkanlarının seferber edilmesi için gerekli kararların alınmasını, uygulamaya aktarılmasını, sonuçlarının değerlendirilmesini sağlamak amacı ile örgütsel iş yaptırım gücünü, yani yetki ve gücü elinde bulunduran örgüt liderinin sahip olduğu örgütsel değerler ve kişilik değerlerinin örgüt performansı üzerindeki etkileri muhakkaktır.

Yöneticilerin kişisel değerleriyle, örgüt performansını derecelendirme arasındaki ilişki günümüz yönetim biliminin araştırma konularındandır.

Bu açıdan bakıldığında karar sürecinde bütün dış ve iç paydaşları ortaya koyabilecek bir kültürün gerekliliği göze çarpmaktadır. Bir örgütteki kültür, yapı, sistem ve strateji ise yönetici değerlerine göre şekillenen davranışlar çerçevesinde oluşmaktadır.

Kısaca yöneticinin değer sistemi kendisine belli bir yönetim tarzı kazandıracaktır.

7.2. EK II. GÖRÜŞME FORMU

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı yöneticilerin kişisel değerlerinin okullarda karar sürecine etkilerini değerlendirmektir.

Okul yöneticisinin sahip olduğu değerler, karar verme sürecini ve uygulanmasını ve de verilen kararın niteliğini ne derece etkilemektedir?

Mevcut bürokrasi kurallarında değerlerin işlevsellik derecesini ortaya koymak

Okul:

Tarih:

Saat(Başlangıç ve Bitiş):

Görüşmeci:

GİRİŞ

Merhaba, benim adım Duygu Arzu AKDEMİR ve Kazım Karabekir İlköğretim Okulu'nda görevliyim. Hem de Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Değerlerle yönetim ve yönetici değerlerinin karar verme ve uygulama sürecine etkileri üzerine araştırma yapmaktayım. Bu konuda okul müdürlerimizin görüşlerinin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanlar 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 silebiliriz.

Görüşmenizin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

GÖRÜŞME FORMU

I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

1. Göreviniz?
2. Hizmet Süreniz?
3. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?

II. BÖLÜM: Yönetici Değerlerinin Karar Sürecine Etkileri

1. Size göre "değerler sistemi" nedir? Bir örgütün başarılı olmasında etkili olan değerler neler olabilir?

2. Okulunuzun değerlerinin, öğretmenler arasında yayılmasını ve benimsenmesini hangi yollarla sağlarsınız?

3. Yönettiğiniz insanlara karşı uygulamış olduğunuz davranış standartları var mı? (tutarlılık, güven, tutum ve önem gibi)

4. Örgütlerde iş gören ve yöneten davranışları yasalarla belirlenir. Peki, bir uygulamaya ait mevcut yasalar belirsiz ise ya da bulunmuyorsa ne olacaktır?

5. Okulda tüm konularda karar verebilmek için mevcut kurallar yeterli mi?

6. Okulda bir yönetici açısından idari görevlerinde istisnai durumlarla karşı karşıya kalabilir. Böyle bir durumda yöneticide bulunması gereken etik sorumluluğu değerlendirir misiniz?

7. İş görenlerinizle aranızda yasalar ölçüsü dışında yazılı olamayan bir sözleşme olduğuna inanıyor musunuz?

8. "yönetim kodu" örgütün değerlerini, inançlarını ve etik davranış normlarını kapsayan yazılı bir beyandır.

Okulunuz için böyle bir yönetim kodu oluşturmayı düşünür müsünüz? Niçin?

9. Öğretmenlerinizin başarısını; öğrencilerini vatandaşlık görevlerinin bilincinde olan iyi vatandaşlar olarak yetiştirme çabasına göre mi, yoksa sınavlarda başarılı olan öğrencilerinin sayısına göre mi değerlendirirsiniz?

10. Kendinizi toplumsal değerlere eğilimli bir yönetici olarak tanımlaya bilir misiniz?

11. Aldığınız kararların sadece kurallara uygun olması yeterli midir?

12. Sizce bir yöneticinin değer yönelimleri; durumların algılanmasını, problemlere bakış açısını ve karar sürecini etkiler mi?

13. Değer yönelimli bir karar için nelere dikkat edersiniz? (tutarlılık- sonuçlar- önemseme)

14. Problemi tespit etme, çözüm yolları arama ve çözme stratejisi süreçlerinde yöneticinin etkili özellikleri nelerdir?

15. Verilen bir kararda ahlakiliği, edimin kendisi olarak mı yoksa amaca göre mi şekillendirirsiniz?

16. Verdiğiniz bir kararda uygulama aşamalarının doğruluğu mu yoksa verilen kararın doğruluğu mu sizin için önceliklidir?

17. Yöneticilerin aldığı kararlardan, okulun sorumlu olması sizin açınızdan ne gibi etik sorumluluklar gerektirmektedir?

18. Değerlerle yönetim paradigması hakkında ne düşünüyorsunuz? Mevcut yönetin anlayışına alternatif olarak görür müsünüz? Neden?

19. Okulla ilgili daha çok hangi konularda karar verirken değerlerinizin ön plana çıktığını düşünüyorsunuz?

20. Okulunuzda bireysel kararlarda mı yoksa ortak kararlarda mı değerler ön

planda görünüyor?

21. Yönetici değerlerinin karar sürecine etkileri konusunda yukarıdaki sorulara eklemek istediğiniz noktalar neler olabilir?

7.3. EK III. GÖRÜŞME DÖKÜM DOSYALARI

OKUL: İLKÖĞRETİM OKULU

Tarih: 14 Aralık 2006

Saat(Başlangıç ve Bitiş): 14:48- 15:20

Göreviniz: Müdür

Hizmet süreniz: 10

Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz: 7

Sistem dediğimiz olay daha geniş kapsamlı. Dar kapsamda “değerler” diyoruz. Bu değerler okulun kültürünü oluşturan en temel etkenlerdir. Yönetici bir modeldir. Bunlar etik ve ahlaki değerler. Bir yöneticide bulunması gereken değerler; Vizyon sahibi olma, misyon sahibi olma, öğrenen okul modelini oluşturacak kapasiteye sahip olma. Yeniliklere açık olma, karar verme sürecinde istişare etme. Görüş alma- katılım. Anket gibi yöntemlerle iş göreni değerlendirme. Örgütsel değerler ise, vizyonu ve misyonudur.

1- Benim her zaman savunduğum; siz neyi düşünürseniz onu görürsünüz fikridir. Aklınızda araba almak varsa caddeye çıktığınızda arabaların markalarına dikkat eder, markaları görürsünüz. Eğitimi düşünen bir kişi her yerde eğitimle ilgili şeyleri görür. Çalışanınız, veliniz, öğrenciniz hep onları görürsünüz. Birinci öncelik aklınızda kendi işiniz olmalıdır. Bu değerleri nasıl yayacağımıza gelince; yönetici değişime uyumlu olmalıdır. Bunu başaran yönetici, en önde olandır. Sizi tanıyan insanlar, siz değişimi başlattığımız andan itibaren, sizden etkilenirler. Suya atılan taş halkaları gibi. Siz öğretmeninizi etkilersiniz, öyle de devam eder. Çalışanı karar sürecine katmalı onlara değer vermelidir. Cengiz Han, koca imparatorluğu kurarken, bunu istişare ile başarmıştır.

2- Var, Birincisi öğretmenlerimin bütünü ile düşük sesle konuşurum. Diyaloglarımda her zaman onların öncelikle bir öğretmen olduğunu düşünerek, insan

ilişkileri içinde mahiyetimde çalışan bir insan olarak değil de benim statümde bir insan olduklarını düşünerek davranırım. Karar sürecine katarak değer verdiğimi gösteririm. Onlarada saygıda kusur etmem.

3- Eğer her hangi bir konuda hukuki bir boşluk varsa, mevcut kurallar yetersizse; gerçek manada bir okul kültürü varsa sorun kendiliğinden gelir. Her şeyi yazıya dökmek kurallar koymak güvensiz bir ortam oluşturur. Bir olay karşısında farklı kişilerle konuşulur, farklı fikirler çıkar ama mevcut kültür içinde ortak nokta bulunur. Çevrenizdeki insanlara korku vermemişseniz çözümler kendiliğinden gelişir. En önemli etken okul kültürüdür.

4- Mevcut kuralların yeterliliğinden ziyade çok aşırı hiyerarşi, var. Bizde sadece milli eğitim olarak değil, her birimde mevzuat kirliliği var. Dünyanın hiçbir yerinde yönetme yönergesi yoktur. Bu idarecilere güven duyulmadığını gösterir. müdürlerin sorumluluğu çok ama yetkisi yok. Ben personelime bir günlük izin veremiyorum. Müdürler büyük bir hizmet içi eğitimden geçirilmeli ve denetim mekanizmasını ellerinde tutmalıdırlar. Derse giriyoruz ama bunun çok da bir anlamı yok.

5- Belirli değerler vardır. İnsanlara hoşgörülü davranma, ayırım yapmama, değer verme, saygı duyma, iletişim, soğukkanlı olma. Bunlar bilinen şeyler, onları çalışan olarak görme, menfaat ilişkilerine girmeme. Benim inandığım birinci derece değer şeffaf olmaktır. Bütün yürütmeden personel haberdar olabilmeli gerektiği zaman müdür hesap verebilmelidir. Kapıları kapatıp herkese mavi boncuk veremezsiniz.

6- Evet, tabiki. Her toplumun yazılı olmayan kuralları vardır. Sokakta pijamayla gezemezsiniz. Bunun yazılı bir kuralı yoktur ama uygulanır. Bizimde kurallarımız vardır. Yönetmelikte yöneticiye saygılı ol denir ama ceketin üç düğmesini ilikle denmez. Yine yöneticiye saygılı ol denir ama yüksek sesle konuşma yazmaz. Tabiki yazılı olmayan kurallarımız vardır.

7- Muhakkak düşünürüm. Benim yöneticilik babında gördüğüm en büyük eksiklik systemsizlik. Sorunlar günü birlik tedbirlerle çözülüyor. Basit bir örnek verecek olursak, musluğunuz bozulduğu anda aklınıza tesisatçı geliyor, arıyorsunuz gidip başka yerden musluk başı alıyorsunuz. Bu bizim bir musluğu tamir etmede bile hazırlıksız olduğumuzu gösterir. Okullarda bir sistem dahilinde bütçe olsa her sosyal olay sistematik olarak çözülür. Ben bazen kavram kargaşası yaşıyorum. Ben müdür müyüm, inşaatçı mıyım yoksa boyacı mıyım? Son zamanlarda nüfus müdürü, nüfus kayıt işleri

takibini bile bize bıraktı. Ben nüfus müdürü müyüm? Bu işi niye yapayım? Sosyal dayanışmanın işlerini biz yapıyoruz. Okul müdürünün asli ve tek görevi eğitim ve eğitim yönetimi olmalı ben zamanımı sosyal sorunlarla tüketmemeliyim.sistem hazırcılık babında herşeyi okullara yüklüyor.eğitim kalitesinin artması için bu şart

8- Tavuk yumurta- yumurta tavuk misali. Bu sistem devam ettikçe, ben öğretmenimi, öğrenciye “niye toplumumuzun değerlerini öğretmedin” diyemem. Veli bize öğrenci “dışarıda niye tekme atıyor” diye sormuyor. Çözülen soruları soruyor. Sınavları kazanan öğrenciyi soruyor. Ben sicil raporlarını doldururken değerlere, milletimizin değerlerini veren kişiye önem veririm. Bilgi öğrenilir ama değerler bu yaşlarda oluşur. sınav kaygısından önce Yere tükürmeyen, ülkesini, bayrağını ve milletini seven nesil yetiştirmeye çalışan öğretmenime saygı duyar ve öğretmenimi desteklerim.şimdi bilgiye anında birçok yolla ulaşabiliyorsunuz

9- Fazlasıyla. Bırakın eğilimli olmayı çok hassasım. Örneğin maddi konularda veliye ve öğrenciye yük getirecek kararlar almak zorunda kaldığımda çok huzursuz oluyorum.

10- Yetmiyor. Kural önemli tabi. Kurallar insanlar ve hayatları içindir ama öncelikle bunun benimsenmesi gerekir. Rıza gerekir.

11- Bunlardan önce yöneticinin çalışma şartlarından, ekonomik şartları konuşmamız gerekir. Ben karar verirken aklımda binbir türlü problem olmazsa sağlıklı karar verebilirim. Sorunların ve çözümlerin girift hale gelmesi de bundandır. Sorunların kaynağı tespit etmeliyiz Siz pazardan iki kilo domates almak için 10 tane satıcı gezerken, geleceğimizi yetiştiren öğretmenleri seçme şansımız yoksa. Bu düzelmedikçe bu araştırmaların çözüm olacağını sanmıyorum. Osmanlı'da devşirmeler belli kurallar, kaideler kapsamında belirlenir. Eğitimcileri seçme sistemi değişmeli.

12- Öncelikle çevre şartlarına dikkat ederim. Müslüman mahallesinde salyangoz satmam. Çevre neyi istiyor, neye karar veriyor, hangi şartlar uygun, buna öğretmen öğrenci , veli profilini de katarak karar veririm.

13- Hızlı karar verme, verdiği kararları uygulama, kendisi tutarlı olma,alt kademelere iletimini hızlandırma, ben okulumda toplu mesaj sistemi oluşturduğum. Branş öğretmeni bir kararı öğrenmek için 1 hafta beklemiyor. Kararın geri dönütünü değerlendirme.

14- Önemli olan verilen kararın doğruluğudur. Uygulamanın yanlışlığı düzeltilebilir. Ama yanlış kararın doğru uygulanması sonucun yanlış olmasını engellemez.

15- Bir okul ismi söylenince ilk akla gelen o okulun müdürünün ismidir. Dolayısıyla okul müdürü bu ağırlığı hissettiği zaman karar verme esnasında sadece bireysel olmaması gerektiğini anlayarak inceleme ile karar vermelidir.

16- Şimdi değerlerle yönetim birbirinin ayrılmaz parçası güzel değerleriniz varsa başarınız o derece artacaktır. Değerleriniz korku üzerine, dikta üzerine ise yönetim başarınız düşer. Değerler doğru tespit edilirse uygulanırsa güzel olur. Osmanlı adaleti ile uzun ömür sürmüştür.

17- Daha ziyade ortak kararlarda değerler ön planda, ortak kararların rıza üzerinde içerik olarak ortak olması demek, bunun ortak değerlere dayanmasına bağlı oluyor. Ortaklık değerler üzerine kurulunca daha genel geçer bir statü kazanıyor.

18- Ben, genelde yönetim bazında okulun maddi problemlerinde kendi bireysel değerlerimin ön planda olduğunu görüyorum. Ben bu konuda hassas bir insanım. Öğrencilerden maddi taleplerde bulunmak beni üzüyor. Okulumun her kuruşu benim için önemli.

19- Yöneticilerimizin en büyük eksikliği, çalışanlarını karar sürecine katmamalarıdır. Katılımcı karar sonuca başarı ile ulaşır.

20- Siz kararı vermeden önce personele bildirmelisiniz ve bunu tartışmalarını sağlamalısınız. Ben her pazartesi yardımcılarım ile toplantı yapar, birlikte kararlar alınmasını sağlarım.

OKUL İlköğretim OKULU**Tarih: 6 Aralık 2006****Saat(Başlangıç ve Bitiş): 16:27- 15:00****Göreviniz: Müdür****Hizmet süreniz: 13****Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz: 7**

1- Değer ve değerler sistemi nedir. Okul değerlerimi? Bireysel değerler mi?ben genelde toplumun örf, adet, gelenekleri ile oluşturduğu ahlaki ölçütler algılanır, toplumun değerlerini benimseme. Toplumun değerlerini bir okulda uygulayabiliyorsanız birliktelik olur. Toplumda var olan değerlerdir. Hoşgörü değerlerini uygulayabiliyorsanız, toplumda var olan değerler okulda da olmalıdır. Ahlaki değerler okulda da toplumda da vardır. Yalan söylememe ahlaki bir değerdir. Dürüstlük ahlaki değerdir. Hem toplumda hem okulda. Okulun değerleri ile toplumun değerleri biri biri ile çatışmaz. Var olan toplumun sembolü olan değerleri vardır. Dürüstlük ahlaki bir değerdir, okulda da vardır. Bütünlük gösterir

2- Okulun kendi şartları içinde bütün çalışanların ortak değerlerde buluşturulmasıyla. Burada okulda görevsel olarak değişen değerler vardır. Okulun misyonunun içerdiği değerler vardır. vizyonunun içerdiği değerler vardır. Bunlar da toplum değerlerinden ayrışmasa da görevsel olan değerler vardır. Bunu okul elemanları ve veliler de benimsemelidir. İnfornel toplantılar, sohbetler, yemekler. Ama bizler büyük okullardayız. Bu tür etkinlikleri düzenlemekte zorluk çekiyoruz. Doğrusu, bizim gibi okullarda sağlıklı bir örgüt kültürü de oluşturmak güç oluyor. Ama elimizden gelen gayreti birlikte beraberlik içinde olarak gösteriyoruz.en azından ben, yönetici olarak iş görenlerimin profilini çıkarmaya çalışıyorum. Ve de herkes için en geçerli yöntem iletişimidir.

3- En önemlisi objektiflik, adalet. Adaletin olmadığı yerde eğitim adil ve başarılı değildir. Bütün toplum düzeninin huzurunun ve de yaşamın anlamı adalettir.siz

adaletli olursanız gerisi kendiliğinden gelir. Benim için herkes eşit değildir. Eşit davranışları hak etmez. Ama herkes hak ettiğini almalıdır diye düşünüyorum. Gerçi ceza bazın da değil. Olumsuz bir durum varsa 'aman cezayı hak etti' demem. Uyarırım. Rehberlik ederim. Yardımcı olurum.

4- Bence en güzel toplumun kendisi ortaya çıkarmıştır. Hukuk kuralları ve örf adet gelenek görenek olan normatif kurallar vardır. Normatif kuralları hoş görü ile uygulamak gerekir. Yani zamana ve mekâna göre bu kurallarda uygulanmalıdır.

5- Türkiye de yaptırım kuralları dar geliyor. Bir yöneticiye daha çok yetki verilmelidir. Yönetici esnek olmalı kendi inisiyatifini kullanmalıdır. Yönetim işlerinde daha özerk olmalıdır. Yerel ve yapısal konularda bağımsız olmalıdır. yönetici durumu kendince değerlendirmelidir. Kanunlar yeterli değil. Eğitimde kesin çizgiler kullanmak daha çok sorun oluşturur.

6- Cesaret en önemlisi. İnsiyatif kullanıyorsa, cesur olmalıdır kararının sonuna kadar gitmelidir. Verilen kararın arkasında durmalıdır. Sorumluluğu da üzerine almalıdır. Kanunlar çerçevesi içinde yöneticilik akılla yapılır. Nerede durulması gerektiğini yönetici bilmeli. toplumun veya okulun kendi değerleri dışına çıkmadan.muğlaklık yorumla giderilir.kanunu bozmamak bir sorumluluktur. Okulun değerlerine zarar vermemeli

7- İnanmak isterdim, aslında. bunda tereddütlerim var. Yapacağımız yorum subjektif olur. Şunu demek istiyorum. Toplumun kendine göre yazılı olmayan kuralları tabiki vardır. Ama benim çalışanlarımla özelde var mı, bu konuda tereddütlerim var.

8- Elbetteki, etik değerler sistemi içinde yönetim kodunun olması güzel olabilir mi,.ama başarı getirirmi tartışılır. Kağıt üzerinde yazılan her şey başarı ile uygulanamaz. Doğru olur mu? belli değil önemli olan paylaşım. Herkes bu kodu paylaşmıyorsa sadece kural olur. İformel yapı daha başarılı olur. Önemli olan arazi çalışmasıdır.

9- Milli eğitim temel hedefi iyi bir vatandaş yetiştirmek. Eğitim öncelikli olmalı toplumda eğitim ve öğretim tamamen karıştırılmış. Okullarımızda da bu karıştırılmıştır. En önemli sorun adam olma tabiri var ya o.ama bilgide çağımız düzeni için gerekli. Benim için önemli olan personelimin her konuda elinden geleni yapması.

10- Toplumsal değerlere sahibim ama bunlar da tartışılmaz değil.toplumsal değerlere evet. Ama çağımızla çatışyorsa üzerinde düşünülmesi gerekir. Ama

hassasiyetlere değer vermeli ama geleneğin kendi oluşturduğu çıkarımları tartışmalız. hele ki bir eğiti kurumu gelenekçi olmamalıdır. Geleneği olmalıdır.

11- Sadece karar aldığımızı zannedersiniz. Sadece kurala dayalı olunca.başarı olmaz.karar uygularsınız da ama verimli olur mu? bir istisna olsa da genel olarak verimli yani etkili ve sürekli olmaz.getirisi olmaz.

12- Derinden etkiler. Sizin kafanızda belirli değerleriniz varsa saydığımız herşeyde değerler vardır. Sizi buraya getiren değerlerdir. İnsan sadece bir beden değildir. Bir vücudu insan yapan zellik. Kişiliğidir. Bu kişilikte yaşam sürecide toplumla şekillenir. Yani beni ben yapan benim değerlerimdir. Benim verdiğim kararlar, doğrularım ve yanlışlarım, ilkelerim benden yani değerlerimden kaynaklanır.

13- Değerlerde paylaşım olmak zorunda. Paylaşım olmazsa başarı olmaz.Alınan kararlar ortak olmalı, tutarlı olmalı, uygulanabilir olmalı yani gerçekçi olmalı, en önemlisi kimsenin kişiliğine zarar vermemeli. Değerlerin paylaşımı önemli, ortak değerlerin olması gerekir

14- Sıralarsak; demin dediğim gibi yönetici kararın arkasında olmalıdır. alışanlarını motive etmelidir. Planlama yapmalı, geri dönüt alarak kararı değerlendirme olanağına sahip olmalı, kararın arkasında durmalı. Bir yönetici verdiği kararlarda tutarlı olmalı. Tutarlılık da okulun kendi içinde bir değer olur diye düşünüyorum.

15- Herhalde amaçlarda ahlakilik önemlidir. Diyorum, ama bu ahlakilik amaç ve uygulamada değişmez diye düşünüyorum. Ama ikisi de önemlidir. Birbiri ile bağlantılıdır. Bunlar grift kavramlar. ‘‘Ben iyi niyetimle kötülük yaptım’’ mantığı olmaz. Düzeni bozar. Ama süreci değiştirmek daha kolaydır. Yeter ki kararınız ya da amacınız ahlaki olsun.

16- Kararın doğruluğu önemli. Mesela; uygulama esnasında karar doğru ise kontrol sürekli olmalıdır. Uygulamada düzeltme yapılabilir. Ama kararında doğruluğu veya yanlışlığı da ortaya çıkar ve tartışılır. Sorular açık uçlu meramımızı tam olarak anlatamayabilirim. şimdi doğru karar, ahlaki amaç aynı anlamı içeriyor. Yani ben doğru kararı sırf kurallara uyduğu için doğru görmüyorum. Doğru karar ahlakiliği de barındırır. yani aynı şeyi tekrar edebilirim. Doğru karar vermek önemli.

17- Temsil etme durumu var. Dikkatli olunmalıdır. Okulda temsil noktasında imaj hepimizi etkiler. Yönetici bu temsil sorumluluğunu üzerinde taşımalıdır. Terazisi

çok hassas olmalıdır. Ama insanların terazisi de göreceli, herkesin mihenk taşı aynı olmuyor. Onun için kararları ortak almak daha sağlıklı bir temsil oluşturur.

18- Bürokratik yönetim hiç bir şeye alternatif olamaz manevi değerleri ön planda tutmak başarı getirir. Ast-üst ilişkisi, kanunlara dayanan güç, kanunlara dayalı ödüller ve cezalar, ne yöneticiyi ne de kurumu etkili kılar. Kanun yönetmelik çerçevesinde yönetimi uyguluyoruz. Kararlarımızı verirken klasik yöntemle hareket ediyoruz Elbise dar geliyor ama yapacak bir şey yok.

19- Değerlerimizi ikili ilişkilerde daha rahat ortaya koyabiliyoruz. Ama bizi oluşturan değerlerimiz her kararda da istesek de istemesek de görülür. İkili ilişki derken informal hayattaki ikili ilişkileri kastediyorum.

20- Elbette ki ortak değerlerde. Ortaklıklar, kanunlarla olmuyor. Kurallarla da olmuyor. Rıza ve fikirlerle oluyor. Ortak karar eşittir ortak değer.

21- Değerlerin tespiti noktasında, değerleri ölçüp biçecek terazi var mı? Evrensel değerler ise bunu tartışmaya gerek yok. Bir çatışma oluşturmaz. Değerler benimsenmişse her grup, her inanç bunu kabul ediyorsa bunun altını özellikle çiziyorum. Başarı getirir.

7.4. EK IV. NİTEL ÇÖZÜMLEME SÜRECİNDE QSR NVİVO7 EKLAN ÖRNEKLERİ

Name	Sources	References	Created	Modified
Kamu yararı	6	7	30.06.2007 23:33	20.07.2007 17:56
Katılım	10	10	25.06.2007 13:56	19.07.2007 15:44
Önürkü	4	4	02.07.2007 16:56	19.07.2007 15:44
Önem	7	7	30.06.2007 23:41	19.07.2007 15:44
Planlılık	2	2	30.06.2007 23:33	19.07.2007 15:44
Tutamlık	12	19	30.06.2007 23:42	20.07.2007 17:56
Uygulama	12	19	25.06.2007 13:56	20.07.2007 17:56
Vlodon	7	7	30.06.2007 23:32	19.07.2007 15:45
Yararı	9	11	25.06.2007 13:56	20.07.2007 17:56
Zamanlılık	3	4	25.06.2007 13:56	19.07.2007 15:45
Empati Kurma		3	04.07.2007 10:22	20.07.2007 17:56
Ekli Yönetici Değerleri	19	70	25.06.2007 13:48	20.07.2007 17:56
Açık görüşlülük	5	9	25.06.2007 13:49	20.07.2007 17:56
Akıllı yürütme	5	6	25.06.2007 13:48	19.07.2007 15:47
Argümanları çözümleme	10	12	25.06.2007 13:48	20.07.2007 17:56
Belirsizlikleri tespit	5	5	25.06.2007 13:49	20.07.2007 17:56
Bilimsel bilgi	9	9	25.06.2007 13:48	20.07.2007 17:56
Görüş birlikleri	9	16	25.06.2007 13:49	20.07.2007 17:56
Güçlü önsezi	2	2	04.07.2007 14:45	19.07.2007 15:48
Hızlı bilgi akışı	1	2	03.07.2007 14:07	19.07.2007 15:48
Hızlı karar	1	1	03.07.2007 14:08	19.07.2007 15:48
Hislerin güvenliği	9	10	25.06.2007 13:48	20.07.2007 17:56
İyi iletişim	10	10	30.06.2007 23:50	20.07.2007 17:56
Kararlılık	9	10	30.06.2007 23:56	20.07.2007 17:56
Lider	7	7	03.07.2007 10:56	19.07.2007 15:49
Planlılık	9	11	30.06.2007 23:55	20.07.2007 17:56

Name	Nodes	References	Created	Modified
60.Yılı IOQ_G1	98	171	25.06.2007 13:22	18.07.2007 23:53
Alatlık IOQ_G2	97	170	25.06.2007 13:19	08.07.2007 23:03
Azıgöl IOQ_G3	108	213	03.07.2007 18:36	20.07.2007 17:56
Cubuk Bey Anadolul_G4	90	202	25.06.2007 13:14	06.07.2007 15:55
Çatal Çeyme IOQ_G5	105	218	25.06.2007 13:22	16.07.2007 17:25
Çarlık Eğitim Merkezi_G6	81	148	25.06.2007 13:21	16.07.2007 23:57
Dumanköprü IOQ_G7	84	149	25.06.2007 13:16	10.07.2007 13:50

Alatlık IOQ_G2

Cubuk Bey Anadolu L_G4

- 1- topluma mal olmuş, kabul gören toplum üstü soyut bir kavramdır insana değer vermek, insan merkezli yönetim oluşturmak. Herkesi insan merkezli düşünürseniz, öğretmen, öğrenci, bunların tümünü insan merkezli düşünürseniz bu saygıyı getirir saygı doğal olarak başkanı getirir
- 2- Bir okulda değerler manzumesinin oluşması için bana göre, en az 2 yıl en çok 5 yıl gerekir. Bizim okulumuz henüz çok yeni olduğu için değerler sistemimiz yok. Beraber ağırlamak beraber gülmek ise değerler bunun oluşumu için uğraşyoruz. Değerlerin yerleşmesi paylaşımla olur. Toplam kalite yönetimi de paylaşımla olur. Her noktada paylaşım. Bu yazılı emir veya toplantılarla olmaz. Herkesin benim okulum dediği bir samimiyet ve görevi sorumluluğu ve yetkiyi paylaşmak gerekir. Kan bürokratik yöntemlerle okulu personele benimsetemezsiniz. Değerler manzumesi ile okul kültürü

DEGERLERLE_YONETIM - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

Normal Times New Roman 12

Code As Name DEGERLERLE_YONETIM Tree Nodes

Nodes

Free Nodes
Tree Nodes
Cases
Relationships
Matrices
Search Folders
All Nodes

Sources
Nodes
Sets
Queries
Models
Links
Classifications
Folders

Look for: Search In: Tree Nodes Find Now Clear Options

Tree Nodes

Name	Sources	References	Created	Modified
DEGER YONELIMLI KARAR VERME	19	166	25.06.2007 13:46	20.07.2007 17:56
DEGERLER SISTEMI	21	123	25.06.2007 13:24	20.07.2007 17:56
DEGERLERLE YONETIM	19	51	25.06.2007 13:57	20.07.2007 17:56
KURALLARLA YONETIM	20	109	25.06.2007 13:40	20.07.2007 17:56
ORGUTSEL DEGERLER	20	138	25.06.2007 13:33	18.07.2007 17:33
YONETIMDE KARAR SURECI	19	74	25.06.2007 13:44	18.07.2007 23:36

DEGER YONELIMLI KARAR VER ORGUTSEL DEGERLER YONETIMDE KARAR SURECI DEGERLERLE YONETIM

Reference 2 - 2,87% Coverage

16-Etik kurallar bir kurumda uygulanıyorsa o kurum nettir. Bir kişiyi idare etmek için kurumun kural ve değerlerine bakar,

Reference 3 - 7,33% Coverage

17-Klasik yönetici kanunlara uyar. Lider yönetici güven duyar, güven verir. İş tanımlar, iş yetkisi verir. Görev ve sorumluluk verir. Yetkiyi paylaştır. "kurum müdürüm yok, ben şu anda bilgi veremem" fikri yanlıştır. Günümüz yöneticisi lider, takım oluşturabilen, ileri görüşlü kolektif olur.

Reference 4 - 0,82% Coverage

215 Items Sources: 19 References: 51

Başlat VALO (D:) DEGERLERLE_YONET... Belge1 - Microsoft Word TR 10:01

DEGERLERLE_YONETIM - NVivo

File Edit View Go Project Tools Window Help

Normal Times New Roman 12

Code As Name DEGERLERLE_YONETIM Tree Nodes

Models

Models

Name	Created	Modified
DEGER YONELIMLI ET	19.07.2007 16:20	19.07.2007 16:20
DEGER YONELIMLI KARAR VERME	19.07.2007 15:11	19.07.2007 16:32

Alatlık IQ0_G2 Cubuk Bey Anadolu L_G4 Değerler Sistemi-1

Shapes

- Rectangle
- Rounded Rectangle
- Circle
- Octagon
- Diamond
- Ellipse
- Bottom Triangle
- Left Triangle
- Right Triangle
- Top Triangle
- Note

Custom Groups Project Groups

Değerler Sistemi-1

Moral → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar → Diyalog

Doğru davranış → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar → Amacının uyumlaştırılması

İnanç → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar → Sosyal eşitlikler

Gelenek → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar → Kararlar

Sonuç değer → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar → Ahlakî değerler

Toplumsal davranış → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar → Kararlar

İnanç → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Ritüeller

Töre → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Gelecek

Kültür → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Hikayeler

İske → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Etik geliştirme

Uygun davranış → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Toplantılar

Davranış algısı → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → İletişim

Davranış rehberi → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Kültür

Kişisel özellikler → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → Kültür

Sosyal ahlak → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → İyi - Kötü

İyi - Kötü → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → İyi - Kötü

Toplantılar → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → İyi - Kötü

İletişim → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → İyi - Kötü

Kültür → Değer Algılamaları → Etik → DEĞERLER SİSTEMİ → Değer Algılamaları → İyi - Kötü

20 Items Belge1 - Microsoft Word

Başlat VALO (D:) DEGERLERLE_YONET... Belge1 - Microsoft Word TR 09:59

DEGERLERLE YONETIM - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

New

Code At: ... In

Nodes

Look for: Search In Tree Nodes Find Now Clear Options

Tree Nodes

Name	Sources	References	Created	Modified
DEGERLER SISTEMI	21	123	25.06.2007 13:24	20.07.2007 17:56
DEGERLERLE YONETIM	19	51	25.06.2007 13:57	20.07.2007 17:56
KURALLARLA YONETIM	20	109	25.06.2007 13:40	20.07.2007 17:56
ORGUTSEL DEGERLER	20	138	25.06.2007 13:33	18.07.2007 17:33
Davranş Standartları	20	47	25.06.2007 13:36	18.07.2007 17:34
Açık Kapı	6	6	02.07.2007 11:43	18.07.2007 17:43
Adil olma	10	12	25.06.2007 14:16	18.07.2007 17:43
Dürüstlük	1	1	25.06.2007 13:36	18.07.2007 17:43
Empati	2	2	01.07.2007 18:48	18.07.2007 17:43
Güven	11	13	25.06.2007 13:36	18.07.2007 17:43
İnsiyatif Göstermek	1	1	25.06.2007 14:16	19.07.2007 10:18
Memnuniyet	2	2	25.06.2007 13:37	18.07.2007 17:44
Önem	12	12	25.06.2007 13:36	18.07.2007 17:44
Rehberlik	3	3	02.07.2007 17:38	18.07.2007 17:44
Sadakat	3	3	25.06.2007 13:37	18.07.2007 17:44
Saygı	7	8	25.06.2007 13:37	18.07.2007 17:44
Tenkî	1	1	02.07.2007 17:39	18.07.2007 17:44
Tutanklık	5	5	25.06.2007 13:36	18.07.2007 17:44
Orgütsel Değerlerin Algılanması	20	50	25.06.2007 13:34	18.07.2007 17:34
Adalet	8	8	25.06.2007 14:08	19.07.2007 10:14
Başlık	2	2	25.06.2007 13:35	19.07.2007 10:14
Bayan	1	1	25.06.2007 13:35	19.07.2007 10:15
Benimseme	5	8	01.07.2007 16:21	19.07.2007 10:15
Çalışkanlık	3	3	25.06.2007 13:34	19.07.2007 10:15
Değer Verme	1	1	03.07.2007 13:30	19.07.2007 10:17

215 Items

Başlat VAIO (D:) DEGERLERLE_YONET... Belge1 - Microsoft Word TR 10:09

DEGERLERLE YONETIM - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Format Tools Window Help

New

Normal Arial 10

Code At: Name ... In Tree Nodes(DEGERLER SISTEMI)

Links

Look for: Search In Find Now Clear Options

Memo Links

Item Name	Item Folder	Memo Name	Memo Folder
DEGERLER SISTEMI\Değer Algılanması	Tree Nodes	değer algılanması	Memos
DEGER YONELİMLİ KARAR VERME\Haklı- Doğr	Tree Nodes	haklılık	Memos

Haklılık-amaç Değer Algılanması değer algılanmaları haklılık

Bana göre değerler sistemi insanın sahip olduğu ahlaki yapıyı oluşturan bütün unsurlardır. Biraz daha açalım, sahip olduğumuz inanç temeliyle oluşan toplumsal yargılar, gelenekler, görenekler, örf, anane, şimdiki bunlar eş anlamlı da siz hangisini kabulederseniz ahlaklır, etik davranışlardır, bunlarla sahip olduğumuz prensipler, davranışlardır

Değerler sistemin anlamlandırılmasına ilişkin çeşitli yüklemeler yapıldığı görülmektedir. Görüşmelerde okul müdürlerinden değerler sistemi hakkındaki doğrudan tanımlamaları istenmesinden ziyade denlemesine biçimde durumu ortaya koymak için odak noktasının onların "değerler sistemi deyince ne anladıkları" soruları sorulmuştur. Bu durumun, okul müdürleri ifadelerinden ortaya çıkan yüklemeleri doğru biçimde yorumlanması için bilinmesinde yarar görülmektedir.

2 Items Linked Nodes: 15 References: 15

Başlat VAIO (D:) DEGERLERLE_YONET... Belge1 - Microsoft Word TR 10:07

DEGERLERLE_YONETIM - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

Code At: Name ... In Tree Nodes[DEGER_YONELIMLI_KA ...]

Look for: Search In Documents Find Now Clear Options

Folders

- Documents
- Externals
- Memos
- Free Nodes
- Tree Nodes
- Cases
- Relationships
- Matrices
- Sets
- Queries
- Results
- Models
- Memo Links
- See Also Links
- Annotations
- Attributions

Sources

Nodes

Sets

Queries

Models

Links

Classifications

Folders

Documents

Name	Nodes	References	Created	Modified
60.Yil IOO_G1	98	171	25.06.2007 13:22	18.07.2007 23:53
Alakak IOO_G2	97	170	25.06.2007 13:19	08.07.2007 23:03
Azizgü IOO_G3	108	213	03.07.2007 18:36	20.07.2007 17:56
Cubuk Bey Anadoku L_G4	90	202	25.06.2007 13:14	06.07.2007 15:55
Çatal Çeyme IOO_G5	105	218	25.06.2007 13:22	16.07.2007 17:25
Çarlık Eğitim Merkezi_G6	81	148	25.06.2007 13:21	16.07.2007 23:57
DumNupınar IOO_G7	84	149	25.06.2007 13:16	10.07.2007 13:50
Fatih Mehmet IOO_G8	103	184	03.07.2007 18:35	06.07.2007 15:56
Gazi IOO_G9	20	26	25.06.2007 13:18	06.07.2007 15:57
Hilalkent IOO_G10	49	79	25.06.2007 13:20	16.07.2007 23:27
Hulusi Sayın Ticaret Lisesi_G11	70	105	25.06.2007 13:20	06.07.2007 15:57
İSMET PAŞA IOO_G12	85	136	25.06.2007 13:12	10.07.2007 13:53
Kazım Karabekir IOO_G13	72	101	25.06.2007 13:21	06.07.2007 15:58
Kuloğlu Anadoku Lisesi_G14	101	173	03.07.2007 18:37	06.07.2007 15:58
Mezre IOO_G15	76	120	25.06.2007 13:20	09.07.2007 00:38
Murat IOO_16	65	118	25.06.2007 13:17	06.07.2007 15:59
Nahit Ergene IOO_G17	72	119	25.06.2007 13:18	16.07.2007 17:27
Şair Hayri IOO_G18	90	156	03.07.2007 18:39	06.07.2007 15:59
Yakup Şevki IOO_G19	64	112	25.06.2007 13:18	06.07.2007 16:00
Yunus Emre IOO_G20	68	121	25.06.2007 13:15	18.07.2007 23:36

20 Items

Başlat VAIO (D:) DEGERLERLE_YONET... Belge1 - Microsoft Word TR 10:08

7.5. EK V: KOD LİSTESİ

EBEVEYN KATEGORİLER

1- *Değerler Sistemi*

a) **Değer Algılamaları**

- İlke
- İnanç
- Kültür
- Kabullenme derecesi
- Davranış ölçüsü
- Genel- geçer davranış
- Davranış rehberi
- Töre
- Erdem, dir

b) **Ahlak**

- İnanç
- Toplumsal davranış
- Moral
- Gelenek
- Sonuç değer
- Doğru davranış, dir

c) **Etik**

- İyi- kötü
- Sosyal ahlak, dir.

d) **Değer oluşumu**

- İletişim
- Kültür
- Hikâyeler
- Geziler
- Ritüeller
- Etkili güdüleme

e) **Değerlerin Etkin Olduğu Alanlar**

- Ahlaki yargılar
- Sosyal eylemler

- Amaçların uyumlaştırılması
- diyalog
- Kararlar, dır.

2- *Örgütsel Değerler*

a) **Örgütsel Değerlerin Oluşumu**

- Ortak karar
- İnfomal İletişim
- Kültür
- Misyon
- Vizyon
- Örgütsel hafıza
- Takım çalışması
- Değerlerle ilgili konuşma
- Yönetim Kodu
- Paylaşım

b) **Örgütsel Değerlerin algılanması**

- Verimlilik
- Çalışkanlık
- Başarı
- Sorumluluk
- Eşitlik
- Bağımsızlık
- Güven
- Bağlılık
- Özerklik
- Hırs
- Doğruluk
- Cesaret
- Saygı
- Hoşgörü
- Yardımseverlik
- Dürüstlük
- İnsan hakları
- Milli Eğitim amaçları
- Özveri
- Profesyonellik
- Samimiyet
- Adalet
- Değer verme
- İletişim
- Sevgi
- İş- birliği

- Benimseme
- c) **Davranış Standartları**
 - Tutarlılık
 - Açık kapı
 - Empati
 - Tenkit
 - Rehberlik
 - Adil olma
 - İnisiyatif
 - Güven
 - Önem
 - İçtenlik
 - Sadakat
 - Memnuniyet
 - Saygı

3- ***Kurallarla yönetim***

- a) Yetki- kanun
 - Genel
 - Merkezi
 - Sistemsiz
 - Yetersiz
- b) Yetki yorumu
 - cesaret
 - gerekli yardım
 - inisiyatif
 - kanunilik
 - kararlılık
 - kurum amaçları
 - okul kültürü
 - ortak akıl
- c) Otorite
- d) Ast- üst ilişkisi
- e) Mevzuat kirliliği
- f) Bürokrasi
- g) **İdari sorumluluk**
 - Soruşturma
 - Rasyonellik
 - soğukkanlılık
 - Tehdit,... içerir

h) Etik sorumluluk

- Kararlılık
- Adil olmak
- Hoşgörü
- Kamu yararı
- Karşılıklı iyi niyet
- Şeffaflık

4- Yönetimde Karar Süreci**a) Etkili Karar**

- Katılım
- Benimseme
- Doğruluk
- Hakkaniyet
- İhtiyaç
- İş-birliği
- Kuralcı
- Önem
- Uygunluk
- Yarar
- Uygulanabilirlik
- Dürüstlük
- Güven
- Yönetimsel destek,... içerir

b) Yönetici Değerleri

- Saygı
- Onur
- Açık iletişim
- Güven
- Adalet
- Hoşgörü
- Sorumluluk
- Bilgiye dayalı
- Özerk olmalı
- Titiz
- Toplumsal eğilim
- Yetenek
- Dürüstlük
- Demokratik tavır, olmalıdır

5- Değer Yönelimli Karar Verme**a) Örgütsel Değerler**

- b) örgütsel çıkar,...doğrultusunda
- c) Evrensel değerler,...olmalıdır.
- d) Empati kurma
- e) Karar analizi

f) Etkili Yönetici Değerleri

- Akıl yürütme
- Argümanları çözümleme
- Varsayımları sorgulama
- Bilimsel bilgi
- Hislerin güvenilirliği
- Belirsizlikleri tespit
- Görüş birlikleri
- Güçlü önsezi
- Hızlı bilgi akışı
- Hızlı karar
- İyi iletişim
- Kararlılık
- Lider
- Planlılık
- Sakinlik
- Süreci değerlendirme
- Tutarlılık
- Vizyon ve misyon
- Yansızlık
- Açık görüşlülük,... dür

g) Ahlaki- Doğru Karar

- Vicdan
- Haklılık
- Planlılık
- Katılım
- Kamu Yararı
- Uygulama
- Zamanlılık
- Onurlu
- Önem
- Tutarlılık
- Yarar,...ile
-

h) Hukuksal Karar

- Özerklik
- Zamanlılık
- Otorite... ile

i) Kararda Sorumluluk

- Katılım
- Yetki genişliği
- Eş- değer yönetim
- Temsil
- Hassasiyet
- Örgüt çıkarları, dır

6- Değerlerle Yönetim

- Temel güdüleyici
- Ruhsal tatmin
- Etkili yönetim
- Katılım

- **Ortak Kararlarda Değerler**
- İçselleştirilmiş yönetim,..dir
- İdealler
- Standartlar
- Strateji,yi etkiler

a) Bireysel Kararlarda Değerler

- İkili ilişkiler
- Mali konular
- Öğrencilerle...ilgili
- Eylemlere rehberlik,..eder

ÖZGEÇMİŞ

- 1.1. Adı Soyadı** : Duygu Arzu AKDEMİR
- 1.2. Doğum Yeri ve Tarihi** : Hozat/Tunceli – 25.02.1977
- 1.3. Medeni Hali** : Bekar
- 1.4. Eğitimi (Tarihleri ile)** :
- 1984-Elazığ Namık Kemal İlkokulu
- 1990-Elazığ Anadolu Lisesi
- 1995-Ankara Gazi Üniversitesi İİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü
- 2006-Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
- 1.5. Bildiği Yabancı Diller:**
- *İngilizce (İyi Derecede)
- *Almanca (Orta Derecede)
- 1.6. Çalıştığı Kurumlar:**
- 1997- 2006 Milli Eğitim Bakanlığı,
- 2006- Fırat Üniversitesi Uluslar arası İlişkiler Uzmanı
- 1.7. Adres, Telefon ve e-mail:**
- Yeni Mah. Şair Rahmi Sok. No:5/4 Elazığ,
- +90424-2370000/3007,
- duyguarzu@mynet.com