



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2007, Volume: 2, Number: 4
Article Number: C0023

SOCIAL SCIENCES
EDUCATION SCIENCES

Received: May 2007
Accepted: October 2007
© 2007 www.newwsa.com

Fatih Töremen
Duygu Arzu Akdemir
University of Firat
ftoremen@firat.edu.tr
Elazig-Turkiye

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİN KİŞİLİĞİNE UYGUN PARADİGMA: DEĞERLERLE YÖNETİM

ÖZET

Değer temelli üretim, verimlilik, karar verme, bunları uygulama, uygulamaların sorumluluklarını alma, saygı sınırları içinde birbirleri ile anlaşma, rekabet etme, itimat, değerlerle yönetimin anahtar kelimeleridir. Bu makalenin amacı okul yönetiminde işlevsel süreçte yeni bir model sunmaktır. Okullar kompleks yapı ve işlevler sergilemektedirler. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin, okul ve onun yöneticilerine yönelik beklentileri artmakta ve değişmektedir. Okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için; yönetici, okulu bir roller sistemi olarak algılamasını, öğretmenler ve diğer personelin beklentilerine göre davranışlarını ayarlamasını sağlayacak evrensel etik değerlerle donanmış olmalıdır. Okul yöneticisi, okul yönetiminde pozitif duruşu olmasına bağlı olarak, kendini adapte edebilmesi için örgütsel değerlere sahip olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Değer, Örgütsel Değerler, Değerlerle Yönetim

ELIGIBLE PARADIGM FOR THE CHARACTER OF EDUCATIONAL ORGANIZATION: MANAGEMENT BY VALUES

ABSTRACT

Values meanings, attitudes are deep motivators and controllers of human feelings, thinking, speech, and action. In management by values, the primary focus is on developing, maintaining, and ensuring that the organization members have healthy and productive values. Value based production, productivity, decision making, and applied of these, taking on responsibilities of applications, mutually regard in each, competing, trust are key words of management by values. The purpose of this article is to give a new model for operational process in school management. Schools are displaying more complex structures and operations. The expectations of directors of education in every where, teachers, students, and their families towards a school and its administrators are increasing and changing. For the school administrator to be successful, he/she must be dressed up with universal ethic values to consider the school as a system of roles and adjust his behaviors by considering the roles and expectations of teachers and other staff. The school administrator must obtain organizational values in order to adapt own self due to have positive bearing on school management.

Keywords: Value, Organizational Values, Management by Values



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İnsanlık küresel çağın başlarında bulunuyor. Tarım ve ticaret devri kapanalı çok oldu. 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 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. Bugün artık küreselleşmenin başındayız. 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 (Dursun, 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 aktarıldığı bir örgüt görünümündedir (Bayramoğlu, 2006).

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 kendi hayatına son vermeyecek şekilde kanunları, kuralları ve prosedürleri işletmesi ile sonuçlanacaktır. Eğitim örgütü kendini geliştirme, yenilikleri uygulama ve daha fazla sorumluluk alma ihtiyacı duymayacaktır (Balcı, 2003:5-11).

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 karşılaşılırlar, 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 ve bunun arkasından sıklıkla geleneksel kurallara, sistemin yaptırımlarına boyun eğmek gelir (Kirby ve Protti, 1992:25-30).

Okulların ve okul sistemlerinin genişlemesi ve çeşitlenmesi ile 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, 2007:16).

Yönetim zor bir meslektir. 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 yirmibirinci yüzyılda sosyal bilimlerde determinizm sorgulanmaktadır. bütün kuramları ve kavramları var eden insandaki değer yönelimleridir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICATION)

Son yıllarda, sosyo-ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişmelere paralel olarak, yönetim paradigmaları da dünya genelinde yön değiştirmektedir. Yönetim odağında, büyük bir pazar olarak görülen dünyada, profesyonel sorumluluk, kalite ve müşteri odağına bağlı olarak yöneticiler üzerinde yükselen toplum talepleri meydana gelmektedir. toplumsal taleplerin ve teknolojik gelişmelerin oluşturduğu mevcut sistem içinde, yöneticilerin karşı karşıya geldikleri karmaşalarla baş edebilmeleri için, kaos teorisi sistem teorileri gibi karışıklık terimlerini anlayabilecekleri yeni beceriler elde etmeye acilen ihtiyaçları vardır.

Bu araştırmanın önemi; Ahlaki yönelme, niyet-karar bağlantıları ya da kopuklukları taşıyarak-niyetimiz ne kadar özgürdür? Niyetimizle yönetim arasında bağı kurma, değer yönelimlerini yansıtma, eyleme geçirebilme gücümüz ne kadardır? Ne kadar bütünsel bir eyleyiciyiz biz? yöneticinin değerlerini, ahlak durumlarını yaşayamamasının eyleme etkisi (yönetimde değerler-verilen kararlar) eylemler köprüsünün paramparça olmaktan sakınması ve işlerliğini arttırıcı ilkeler sunmasıdır.

3. DEĞER (VALUE)

Değer (wert, value, valeur, kıymet), felsefe tarihinde öznelci ve nesnelci açılardan çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Öyleki 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,

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

Günümüzde değer tartışmaları daha fazla yapılmaya başlanmış ve daha kapsayıcı bir nitelik kazanmıştır. Değerlerin ve etiğin "ne yapmalıyım" ya da "bu 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, 2002:16). 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.

Yapılan davranışın kökeni ve meydana gelme süreci değerler, sosyal, ahlaki veya hukuki olduğunun belirginleşmesine neden olur. Hukuk ve ahlak, eğitim yönetiminde farklı değer yargılarının oluşmasına neden olur. Hukuki olan her zaman ahlaki açıdan doğru olmayabilir. Bütün çocukların okula devam etmesini istemek hukuki açıdan doğru olabilir. Fakat öğrencilerin korktuğu zorba bir öğretmen var ise bunun hukuki boyutunu tartışmak bazen ahlaki değerlere ve normlara uymayabilir (Haynes, 2002:18). Yasalar ve yönetim ilkeleri genellikle ahlaki temeller üzerine otururlar. Fakat her yasal olan her zaman ahlaki olmaz ve her zaman iyi ve/veya doğru netice vermez. Eğitim yönetiminde, yasanın veya uygulamanın çağa ayak uyduramadığı veya değişime engel olduğu, daha da önemlisi yönetimde yozlaşmaya ve istismara neden olan totaliter anlayışlara dönüştüğü takdirde bunun, sosyalliği ahlakiliği ve diğer değer davranışlarına uyumluluğu tartışılır. Var olan sistemin yanlış sonuçlar doğurması ahlaki ve hukuki açıdan başka bir tür ilkenin yönetiminin ve yöneticinin olması gerçeğini doğurur. Bu da farklı bir değerle yönetim anlamına gelmektedir. Değer odaklı yönetim, ne yapılması gerektiğini düşünürken iş görenlerin haklarını ve çıkarlarını da dikkate alır.

Bu makalede var olan eğitim modeline karşı öne sürülen, farklı niteliklerle, hukuki ve ahlaki normlarla, farklı yönetim model ve anlayışları üzerinde, değerlerle yönetim ekolü odak olması kaydı ile, durulmaya çalışılacak ve günümüzde uygulanan yönetim ilkelerine alternatif yaklaşımlar ele alınacaktır. Eski ve yeni farklı değerlerin bir arada uygulanabilirliği veya önerilen tamamen yeni değer yargılarının neler olduğu ve alternatif değerlerin eğitim yönetimine nasıl katkıda bulunacağı irdelenmiştir.

3.1. Bireysel, Örgütsel, Evrensel Değerler ve Etik Felsefesi (Individual, Organizational, Universal Values and Philosophy of Ethic)

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 DeMarco, 1990:11). Evrensel değerleri tercih etmenin başka bir sebebi, bunların anlaşılmasının, öğretilmesinin ve öğrenilmesinin kolay oluşu ve uygulamaya olanak sağlamasıdır. Bu temel değerlerimizin bazıları şunlardır (Fox ve DeMarco 1990'dan aktaran Resnik, 2004:41-42):

- **İyilik:** Kendine ve başkalarına zarar verme.
- **Lütüfkârlık:** Kendine ve başkalarına yardım et.
- **Özerklik:** Rasyonel bireylerin özgür, bilinçli seçimler yapmasına izin ver.
- **Adalet:** İnsanlara eşit bir şekilde davran.
- **Yararlılık:** 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 ahlâki seçimlere 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. Davranışlarımızı bazı genel etik ilkeler yönetse bile, kararlarımızı ve davranışlarımızı belirli durumlarda ortaya çıkan değerler ve gerçeklere dayandırmalıyız (Poople, 1997:64-65).

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. Davranış değerlerine uymak her zaman kolay olmayabilir, çünkü bu değerler birbirleriyle ve kişisel çıkarlarımızla çoğu zaman çatışırlar. 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, 1988:83).

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, 2004:39-42)

Değerler aracı ve sonul değerler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Aşağıda bu değerler örneklenmiştir (Lamberton ve Minor, 1995:75'den aktaran Aydın, 2002:14).

Tablo 1. Aracı ve amaç değerler
(Table 1. Mediator and objective values)

ARACI DEĞERLER			AMAÇ DEĞERLER		
Hırs	Düzen	Sevecenlik	Rahat bir yaşam	Mutluluk	Kurtuluş
Sorumluluk	Bağışlayıcılık	Uyum ve İtaat	Güzel bir dünya	İçsel uyum	Kendine Saygı
Açık Fikirlilik	Yardıms severlik	Nezaket	Eşitlik	Ulusal güvenlik	Bilgelik (Yaşamı anlama)
Yeterlik	Hayalcilik	Özdenetim	Başarı	Aile Güvenliği	Bağımsızlık
Neşe	Dürüstlük		Özgürlük	Yaşama Zevki	
Cesaret	Mantıklılık				

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, 1986:71'den aktaran Aydın, 2002:15).

Bireysel, örgütsel ve toplumsal davranışları belirlemede değerler güçlü cazibe odaklarıdır. Bilim adamları yıllardır, değerleri ince kriterlerle sınıflandırabilecek bir ölçek geliştirme girişimlerinde bulunmuşlardır. Değerler ekonomik ve kontrol değerler, etik değerler ve duygusal gelişim değerleri olmak üzere üç boyutta ele alınabilir.

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

Bireylerin örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği örgütte paylaşılan etik değerler rehberliğinde ayarlanmaktadır. Etik değerler, bireylerin, iş de ve karşılıklı ilişkilerde kendilerini nasıl kontrol edeceğine dair sahip oldukları inançlardan meydana gelirler. İçtenlik, sadakat, memnuniyet, saygı gibi sosyal değerlerden oluşurlar. Kişilerin sahip olduğu etik değerler kendilerini kontrol etme durumunda nasıl davranacaklarına ve gelişimsel değerlere etki edeceklerdir.

Gelişimsel ve duygusal değerler, aksiyon için yeni fırsatlar yaratmada 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.

4. DEĞERLERLE YÖNETİM (MANAGEMENT BY VALUES)

Ahlak felsefecileri, değerleri bir davranış standardı olarak ele alırken, sosyal bilimciler, değer standartlarını tanımlayıcı veya açıklayıcı bir bakış açısından ele almaktadırlar (Resnik 2004:31). 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 edeceklerdir. Etik değerler, bireylerin "mesleki veya kurumsal rollerinden bağımsız olarak" yöneticilerin veya toplumun tümü için geçerlidirler (Pojman 1995, s.31). Değerler; doğru ve yanlış, iyi ve kötü, erdemlilik ve erdemsizlik, adil ve adil olmayan ayrımı yapar. Pek çok eğitim bilimci ahlaki değer ve yükümlülüklerin diğerlerinden daha üstün geldiğine inanmaktadır.

Değerlerle yönetim anlayışının oluşmasına neden olan ve belki de vurgulanması gerekli en önemli husus, bütün davranış standartlarının 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 aykırı olmakla birlikte acil bir hastayı hastaneye yetiştirmek için hızlı gitmek "etik bir sorumluluk" kabul edilebilir (Resnik, 2004:33). 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.

Bu gibi durumlarda, değer-hukuk, değer-siyaset, değer-din gibi etik ilişkilerin yorumlanış tarzı, son derece önem kazanır. Özellikle değerlerle yönetimin alanı içerisinde çok önemli ve büyük yer tutan, değer-ahlak ilişkisi ve onun içerdiği öğelerin yorumları, yönetim açısından büyük önem kazanır.

4.1. Değer ve Ahlak İlişkisi (Relation Between Value and Moral)

Ricoeur (1992:170)'ün yaptığı ayırmada; değer bir "ahlak bilimi" değildir. Sorulara yanıt vermek ya da geniş kapsamlı bir davranış kuralları bütünü belirlemek iddiasında olmayıp iyi yaşamın nasıl olduğunu saptamak amacıyla, ahlaki soruları inceler. Günümüzde değerler ile eğitim yönetiminde öne çıkan temel unsur iyi yaşam için, yönetim ilkelerinin nasıl yorumlanacağı veya nasıl yorumlanması gerektiğidir. Değerlerin kural, yasa ve yönetmeliklere bağlı olarak yorumlanması günümüz yönetim anlayışındaki sıkıntıları oluşturan dar yaklaşımdır. "Değerlerle yönetim" kuramı Kant'a dayanan bu ikinci tanıma alternatif olarak ve daha iyi yaşama ilkesini merkezine alarak oluşturulmuştur. (Rouner, 1993:9). Bu oluşumu temel alarak, daha etik bir okul yaratmak üzere, var olan kuralları var olan amaçlar açısından değerlendirebiliriz. 20.yy.'da yönetim ve organizasyonlar için şekillendirilen inançlar ve değer sistemleri, günümüzde yeterince değerlendirilememektedir. Gittikçe artan daha karmaşık, daha global, daha profesyonel taleplerin oluştuğu, kalite ve müşteri memnuniyetine doğru kararlılıkla değişen pazarda etkililiği arttırmak ve başarıyla rekabet etmek için yeni bir modele ihtiyaç duyulmaktadır.

İş görenleri hiyerarşik kontrol ile denetleyen eski model, iş de bir şeyleri düşünme ve yapmanın bir yolu (yeni kültür) dikkate alma gerçeğini geliştirmiştir. Tabii ki bu kültür, sonuçların en düşük denetiminin etkili mekanizmasını sürdürmek zorundadır, ama liderlerin, kontrolü ile değil. Örgütün içindeki her bir üyenin bireysel ve profesyonel potansiyelini geliştirmesi için stratejik seçimler yapmaları beklenir. Yönetim konuları ile ilgili bahsedilen konuları ele alan makale ve kitaplar mantar gibi çoğalmaktadır. Toplam kalite, öğrenen örgütler, sürekli gelişim, tam zamanında programlama, zayıf yönetim, iş sürecinde yeniden yapılandırma ve diğer benzer yenilikler, yönetim jargonunda geçici ilgi odağı olmakla kınanırlar.

Değerlerle yönetim, yönergelerle yönetim veya amaç odaklı yönetime göre; kalite ve müşteri odaklı ihtiyaçların artmasından, daha etik örgüt yapısından, patronların iştirakçilerin başarılarını kolaylaştırıcılıkları ile değerlendirilmesinden ve özerk sorumluluk ihtiyacına ve şirketleri oluşturan bireylerinde olan sorumluluğa kadar günden güne büyüyen ihtiyaçlar gibi geniş bir alanı içine alır.

Değerlerle yönetim, örgütün ulaşmayı hedeflediği gayelerin stratejik vizyon uygulamalarına yönelik günlük profesyonel çabaları kanalize etmeye yardımcı olur, böylece insanların süreçler ve amaçlarının ara eylemlerine anlamlılık ve teminat verirler. Değerlerle yönetim, yirminci yüzyılın ortalarından beri su yüzüne çıkan örgüt gelişiminin insancıl savunmaları tarafından hazırlanmış fikirler sessizliğini "yeniden şekillendirilmiş kültür" olarak ileri sürer. Aslında, kendi sektörlerinde saygın, eş- değer gruplarında ve coğrafik alanlarında en rekabetçi ve başarı odaklı örgütler, şimdi bazı zamanlarda, her ne olursa olsun henüz sadece konseptin erken aşamasında olmasına karşın, örgütsel gelişim üzerinde yoğun olarak çalışıyorlardı. Değerlerle yönetim, stratejik liderlik ve örgüt faaliyetlerinde etik ve ekolojik prensiplerin kapsamını kolaylaştırır.



Bunlar olmadan, örgütlerin hayatta kalacağını düşünmek zordur. Mesleki etiği konuşma, rekabete dayalı farklılıklar ve başarı için fırsat oluşturmak, tehdit gibi algılanmayı ve eylemler üzerindeki özgürlüğün sınırlayıcıları olarak görülmeyi durdurmak zorundadır.

4.2. Değerlerle Yönetimin Tanımı ve Kurumsal Alanı (The Definition and Premises of MBV)

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.

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 göstermek için gelişimin amacıyla verdikleri sözle bütünleşmek zorundadır.

Değerlerle yönetim, değerler üzerine şekillenmiştir. Doğru liderlik değerlerle olan ilişkidir. Örgütlerin gelecekle 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, örgütün temel stratejik vizyonuna 'hümanist' bir yorum getirilmelidir; bu kesinlikle hayatta var olma ve büyüme ve de iyi ekonomik dönütler alma aracıdır. Aslında değerlerle yönetim, yeni projelere kaynak olan genelleştirilmiş ortak sözlerle ortak kültürün sürekli yeniden şekillenmesi için kapsamlı bir çatı olma eğilimindedir. Daha profesyonel bir iş-gücünden yüksek kalitede performans bekleniyorsa, o zaman güven, yaratıcılık veya dürüstlük gibi faktörler veya değerler, etkililik veya geri dönen yatırımlar gibi geleneksel örgüt konseptlerine denk veya daha önemlidir (Dolan, 2002:101-105).

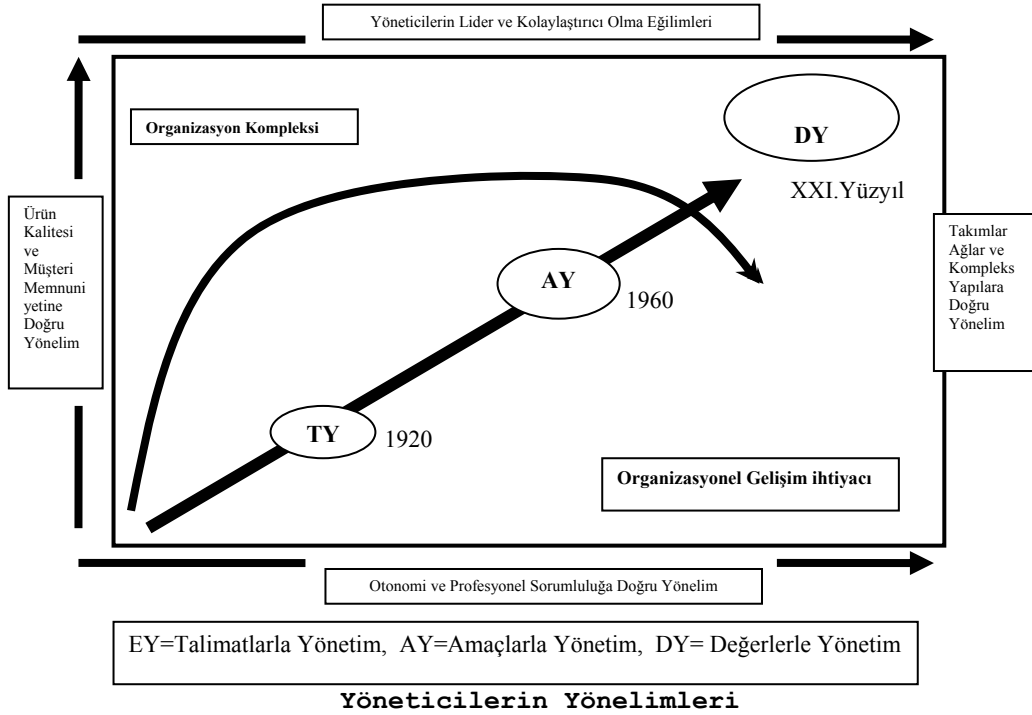
4.3. Değerlerle Yönetimin Değerlendirilmesi:TOY'den, AOY'den Geçerek, DOY'e (The Evolution of MBV: from MBI, through MBO, to MBV)

İş örgütlerinde sürekli daha büyüyen karmaşıklık ve belirsizliği izole etmek için giderek artan ihtiyaçlara uygun olarak 20. yüzyılın başlarında talimat 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.

Şekil 1'de talimat odaklı yönetimden amaç odaklı yönetimden geçerek değerlerle yönetime doğru değerlendirmenin şematik görünümü mevcuttur. Bu değerlendirme, örgütleri uyarlamaya zorlayan dört örgütsel eğilimin son on yıl içindeki görünümünün sonuçlarıdır. Bu eğilimler;

- Kalite ve müşteri yönlendirme gereksinimi
- Daha fazla profesyonellik, otonomi ve sorumluluk gereksinimi.

- Liderler/kolaylaştırıcılar olarak değişen "patronlar" gereksinimi.
- "gurur okşamak" ve hareketli örgütsel yapı gereksinimi.



Şekil 1. Yönetim gruplarından üç yöntemin, talimatlarla yönetim, amaçlarla yönetim ve değerlerle yönetimin Evrimi (Dolan et al, 2000)
(Figure 1. Evolution of three ways of managing companies by instructions, objectives and values)

Kalite ve Müşteri Yönlendirme İhtiyacı: Modern dünyayı şekillendiren rekabet şartları, yönetim sürecinde sürekli kalıcı olabilmek için değer odaklı olmayı gerektirmektedir. Bu durumda, verimlilik artan bir şekilde tarafsız olmaya veya her bir müşteriye ve duruma özgü olmak zorundadır.

Daha Fazla Profesyonellik, Otonomi ve Sorumluluk Gereksinimi: Yeni teknolojik gelişmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte kaliteye yönelik yönlendirme talepleri de artıyor, profesyonel bilgi ve hizmetlerin bütününün bir parçasının sağlanması zorunluluk haline gelmektedir. Bu, kendi performans kriterlerine göre olgun bireyler olarak davranan personelin beklentilerinin ve yeteneklerinin artmasıyla birlikte profesyonelliğin ve yaratıcı personelin genel seviyesinin artma gereksinimini doğurur. Kendi değerlerini açıkça ifade edebilme ve bunları eyleme dönüştürme yeteneğinde olan personel, işinde yaratıcı davranışlarda bulunan-otonom, esnek ve dürüst personel ihtiyaç haline gelmiştir. Otonom olmayan profesyonellik, gerçek profesyonellik değildir. Sadece yürürlükte ve bağımlı olan bir personeldir.

Liderler/Kolaylaştırıcılar Olarak Değişen "Patronlar" Gereksinimi: Yirminci yüzyılın başları ve ortalarının hiyerarşik denetim yapısına yönlendirilmiş, daha tipik yöneticilerin daima savunmada olduğu tepki oluşturan eğilimleri tamamen ortadan kalkması kolaylaştırıcılığın yönetimde gelişmesinin neden bu kadar önemli olduğunu açıklar. Çağdaş klasik bir yaklaşımla düşünecek olursak, bir yönetici, kendi meslektaşlarının başarısı için kolaylaştırıcı



olmalıdır. Değerlerin liderler tarafından yönetim aracı olarak kullanılması artık kabul gören bir anlayış haline dönüşmüştür. Buna rağmen çoğu insanlar bu liderlik konseptini aşırı tımturaklı bir yola dönüştürerek temel karakteristik görülerini, esinlenme becerisini ve enerjileri kanallıze etmeli ve profesyonel takım çalışması anlayışını asla kaybetmemelidir.

"Gurur Okşamak" ve Daha Hareketli Örgütsel Yapı Gereksinimi:
Yapılan araştırmalar ve gözlemler açıkça göstermiştir ki hiyerarşik yapıdaki basamak sayılarının azalması, daha büyük örgütsel etkililikle birleştirilmiştir, yani eş-değer olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, esnek ve yatay/ 'gurur okşayıcı' örgütlerin, geleneksel 'sınıflandırılmış' veya piramit yapıdan daha belirsiz ve şüpheli olduğu da akıllarda tutulmalıdır (Dolan & Garcia, 2002:105-107). Şekil 1 bir diğer önemli faktörü ileri sürmektedir: Bu dört değişkenle ve yükselen kavisli okla gösterilen artan örgütsel karmaşıklık doğrusal değildir: yeniden aşağıya düşmeye başlar, grafiğin sağ üst bölümünde, değerlerle yönetimin tam olarak sindirme için hizmet ettiğini ve bu nedenle karışıklığın etkilerini azalttığını gösteriyor (Dolan et 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 başış 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 2 burada tartışılmaya çalışılan üç yönetim felsefesi arasındaki temel farklılıkları özetlemektedir.

5. KURALLARLA (BÜROKRATİK) YÖNETİM VE DEĞERLERİ (MANAGEMENT BY RULES AND OWN VALUES)

Bireyler özelde kendi ihtiyaçlarını karşılamak, genel de 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, 2003:41).

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;

İşleri 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 kullanınca çalışanlar içlerinde sürekli bir güvensizlik hissedebilir. Ve eleştiriden korkabilirler. İnsanlar güvenlik gereksinimlerini karşılamadan örgüt için daha fazla performans göstermezler.



Tablo 2. MBI, MBO, MBV arasındaki farklılıklar (Dolan&Garcia, 2002:108)
(Table 2. Differences between MBI, MBO and MBV)

	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)	İlımlı 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-post-endüstriyel	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

Örgütte gereksinimleri karşılanmayan bireyler, örgüte yabancılaşır. Sadece rasyonel modele göre herhangi bir örgütte yönetim, karar, planlama, koordinasyon gibi rasyonel görevlerden meydana gelir. Kurallar üzerinde fazla durulması, dikkati çatışma gerçeğinden uzaklaştırması rasyonelliğin rasyonel olmayan süreçleri gölgede bırakmasına örnektir. Genellikle, yönetim odağında, büyük bir pazar olarak görülen dünyada, profesyonel sorumluluk, kalite ve müşteri odağına bağlı olarak yöneticiler üzerinde yükselen toplum



talepleri kurallarla yönetilmeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahiptir.

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 teorilerini anlayabilecekleri yeni beceriler elde etmeye acilen ihtiyaçları vardır (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, 2006:236). 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).

6. SONUÇ (RESULT)

Değerlerin sisteme entegre edilmesi oluşturulan yönetim sistemleri tarih boyunca hep varolmuştur. Çok etkili veya etkisiz daima yönetimde kural veya ilkeler, sosyal, siyasi, ahlaki, dini değer yargılarına atıflar 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 pozitivistin 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, varolan yönetim paradigmlarına alternatif olarak gelişmeye başladı. Varolan sisteme değer ve etik standartlarla uyumlu hale getirmek, yöneticinin sadece kurallarla değil sosyal ve ahlaki normlarla da hareket etmesi gerektiğini öngören sistem, işyerinde daha iyi bir yaşam ve mutlu olan insanlar olması tasarımına dayanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticiler şayet değerlerle yönetim anlayışına hakim olan ve uygulayan kimseler olurlar ise, başarıyı kendisine değil ekibine mal eden, bilgiyi ve sorumluluğu yönettiği kimselere yayan, hatanın yapılmasını problem etmek yerine telafisinin nasıl olduğunu düşünen, keder, dert ve sevincin yönetilen ve yönetenlerce paylaşıldığı, güvenin ön planda olduğu, adaletin eşitlik ile beraber düşünüldüğü, ilişkilerin sıcak ve samimi olduğu bir yönetim modeli ortaya çıkmış olacaktır.



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. Güç ve kontrol çalışanlar ile paylaşılmalıdır.

Eğitim örgütlerindeki yöneticiler, yönetmek yerine yönlendiren, mevcut düzeni korumak yerine, yeni ve daha iyinin peşinden koşan, itaatin yanında katılımı da önemseyen, işi güvenli ve doğru yapan insanlar olmalıdırlar. Yöneticinin, empatik, karşıdakini dinleyen, kendi fikirlerini dayatmayan, personeline amir edasıyla yaklaşmayan tavırlar içinde olması gereklidir.

Yukarıdaki ilkeleri layığı ile yerine getiren yönetimlerde, otoritenin kaynağı makam, mevki, yasalar, tüzükler yönetmelikler değil, yöneticiye duyulan saygı, sevgi, güven ve ahlak olur. Bu ortamı sağlamada kullanılacak en önemli araç ise sağlıklı iletişimidir.

Bu tarz "etik okullarda" ve "etik eğitim örgütlerinde" amaç yöneteni ve yönetilene yaptığı işten zevk alır hale getirip mutlu kılmaktır. Böylece eğitim örgütleri iyi, güzel ve doğrunun hayat bulduğu yerler mutlu mekanlar haline dönüşürler.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Anonymous; Managing by values, Strategic Direction; Sep 2002; 18, 9; ABI/INFORM Global
- Akbaba Altun, S., (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler", Değerler Eğitimi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss:7-18, Ankara.
- Aydın, İ.P., (2002). Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aytaç, T., (2000). Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar, Okul Merkezli Okul Merkezli Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, A., (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bayramoğlu, A., (2006). Türk Siyaseti'nde sınırlar: Değişim ve Zihniyet, 11/11 2006, Yeni Şafak.
- Başaran, İ.E., (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Beauchamp, T., and 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.
- Berger, P., and Luckmann, T., (1967). The Social Construction of Reality, Anchor Books, Newyork.
- Blanchard, K., (2001). Managing by Values, Executive Excellence.
- Bottery, M., (1992). The Ethics of Educational Management, Cassel Educational Limited, London.
- Bridge, B., (2004). Etik Değerler Eğitimi, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Busalioğlu, Z., (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Calabrese, R.L., (1989). Ethics for Principals, Educational Digest Volume:54, No:7, ss:59-67, Chicago.
- Çelik, V., (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim", Eğitim ve Bilim Dergisi Sayı:18 ss:93, Ankara.
- Çelik, V., (2000). Eğitimsel Liderlik, PegemA Yayıncılık, Ankara.



- Dilmaç, B., (2002). İnsanca Değerler Eğitimi, Nobel Yayınları, Ankara.
- Dolan Shimon, L., and Salvador Garcia; Cultural redesign for strategic organizational change at...
- The Journal of Management Development; 2002; 21, 2; ABI/INFORM Global.
- Doyle, P., (2003). Value-Based Marketing (Değer Temelli Pazarlama), Mediacat Yayınları, Ankara.
- Drake, T.L. and Roe, W.H., (1994). The Principalship, Mc Millan Collage Public, Newyork.
- Drucker, P.F., (1998). Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Kültür Yay. Ankara.
- Dursun, D., (2006). Eğitim Sistemini Yapılandırmak, 14/11/2006, Yeni Şafak.
- EDWA, (1993). Social Justice in Education: Policy and Guidelines for the Education of Students with Disabilities, WA Government Printer, Perth.
- Fuller, T., (1989). The Voice of Liberal Education: Michael Oakeshott on Education, Yale University Press, Newhaven.
- Gordon, T., (2003). E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi Katılımcı Yönetimin Temeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Güçlüol, K., (1985). Yönetimde Karar ve Örnek Olaylar, Kadioğlu matbaası, 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, London.
- 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.
- İnal, K., (1996). Sosyalist Etik, Gelecek Dergisi Sayı:3, ss:1-3, Ankara.
- Kant, İ., (1994). Philosophia Practica Universalis (Ahlak Üzerine Dersler-1), Kabalcı Yayınevi, İstanbul.
- Kirby, P., Paradise, L.V. and Protti, (1992). Ethical reasoning of educational administrators: inquiry around the problem of practise, Journal of Educational Administration.
- Kovesi, J., (1978). Moral Nations, Routledge Press, London.
- Kuçuradi İ., 1988; Uludağ Konuşmaları:Özgürlük, Ahlak, Kültür Kavramları, Türkiye felsefe Kurumu, Türk Felsefe Dizisi No:1, Ankara.
- Kuhn, T.S., (1972). The Structure of Scientific Revolutions, Oxford University Press, Oxford.
- Macintyre, A., (1990). Education and Value, Education Institute Public, London.
- Morrison, K., (1998). Management Theories for Educational Change, Poul Chapman Publishing, London.
- Nuttal, J., (1997). Moral Questions An Introduction to Ethics, Polity Press, Blackwell, London.
- O'donnel, M., and Turner, M., (2005). Exporting New Public Management: Performance agreements in a Pacific Microstate, International Journal of Public Sector Management, Volume:18, Number:7, ss:615-628, Australia.



- Özdemir, S., (1997). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y., (2002). Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Pojman, L., (2005). Ethics, CA: Wastworth Press, Belmont.
- Poople, R., (1997). Ahlak ve Modernlik, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- 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.
- Schwartz B., (1993). On the Creation and Destruction of Value, The Origin of Value (Der: Hechter M. and 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. and Nadell, L.), Aldine De Gruyter Press, pp:305-318, Newyork.
- Tezcan, M., (1993). Kültür ve Kişilik, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fak. Yay., Ankara.
- Töreman, F., (2000). Okul Yöneticilerinin kritik Rolü, Eğitim ve Bilim Sayı:25, ss:116, Ankara.
- Töreman, F., (2000). Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü., (Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi), 6/22,
- Töreman, F., (2001). Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji, Fırat Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Dergisi, Sayı:14, ss:201-213, Elazığ.
- Töreman, F., (2004). Sezgici Yönetim: Okul Müdürlerinin Sezgi Gücünden Yararlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 10/37, 2004.
- Ülken, H.Z., (1995). Bilgi ve Değer, Ülken Yayınları, istanbul.
- Whitaker, P., (1998). Managing Change in Schools, Open University Press, Philadelphia.
- Whitbeck, C., (1995). Teaching ethics to scientist and engineers: Moral Agents and Moral problems, Science and Engineering Ethics No:1, pp:299-308, New York.
- White, J., (1993). Education and Good Life, Teacher Collage Press, New York.
- Wilms, W., (1998). Executive Leadership, Perigee Books, Frankfurt.
- Wren, G.G, (1993). Open-Textured Concepts of Morality and The Self, T.E. Noam and Wren G.G. (Der.) The Moral Self, Mit Press, pp:78-95, Cambridge.
- Yuki, G., (1994). Leadership in Organizations, Englewood Cliff Public, New York.