

## Karar Verme Sürecinde Okul Yöneticileri ve Değerler\*

### School Principals and Values in Decision Making Process

Ali Faruk YAYLACI\*\* , Adem BELDAĞ\*\*\*

**Özet:** Örgütsel bağlamda, yönetsel açıdan değerlerin etkili olmasının beklendiği süreçlerden birisi de karar verme sürecidir. Karar verme süreci yönetsel süreçlerin merkezinde yer alır. Belirli değerlere dayalı örgütsel bir yapının kurulması ve yönetsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi söz konusu değerlerin biçimlendirdiği bir karar verme sürecinin sonucu olarak görülebilir. Değerler ile karar verme sürecinin yakından ilişkili olması nedeniyle okul yöneticilerinin karar verme sürecini etkileyen değerlerin irdelenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili olan değerleri yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak irdelemektir. Araştırma nitel bir çalışma olarak desenlenmiş, durum çalışması çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek üzere amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında ilkökul ve ortaokullarda görev yapan görev yapan 20 okul yöneticisi ile 20 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından hazırlanan açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde; verilerin önceden belirlenen temalara göre özetlendiği ve yorumlandığı, görüşmeden alıntılara sık sık yer verilen betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları gerek yöneticilerin gerek öğretmenlerin, yöneticilerin bireysel olarak temsil ettikleri değer sınıfı ve karar verirken dayandıkları değerler bağlamında büyük ölçüde örtüşen ancak bazı boyutlarda farklılaşan görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Çalışma grubundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin büyük kısmı, değer sınıflaması bağlamında yöneticilerin Toplumsal-Örgütsel yönelimli olduklarını düşünmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karar Verme Süreci, Değerler, Eğitim Sistemi, Okul Yöneticisi, Öğretmen

**Abstract:** In the context of organizations, one of the processes in which values are expected to be effective is the decision making process. Decision making process exists in the center of administrative processes. Establishment an organizational structure that is based upon certain values and accomplishment of organizational goals can be seen as a result of a decision making process shaped these values. Values and decision making process are closely related; therefore it is very important to examine values that influence decision making process of principals. In this context, the main purpose of this study is to examine values that are effective on decision making process of principals with regard to the opinions of principals, vice-principals and teachers. The research designed as a qualitative study and it employed case study method. In order to determine study group of the research, criterion sampling method, which is one of the purposeful sampling methods, was used. The sample of study consists of 20 principals and vice-principals and 20 teachers, who work in primary and elementary school in 2013-2014 academic year. In collecting data, researchers prepared semi-structured interview form which included open-ended questions. In analyzing data, descriptive analysis method was used. This method helped to do quotations from interviews, to summarize and interpret data in line with the predefined themes. Findings indicate that opinions of principals, vice-principals and teachers, in terms of principal's individual value classes and values that they base upon while making decisions, mostly coincide though they differentiate in some dimensions. Most of principals, vice-principals and teachers, who constitute working group, think that principals have Social-Organizational tendencies in the context of value classification.

**Key Words:** Decision Making Process, Values, Educational System, Principals, Teacher

\* Bu makalenin taslak hali "8-10 Mayıs 2014, 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde" sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rize-Türkiye, alfay06@yahoo.com

\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rize-Türkiye, abeldag@gmail.com

## GİRİŞ

Sürekli artan bir hızda bilimsel gelişmenin ve toplumsal değişimin yaşandığı dünyada deneyimlenen bilgi ve teknoloji kuşatmaları yaşamın her alanını etkilemekte ve toplumsal yaşama yön vermektedir. Bu bağlamda değişimin karşısında durmak imkânsızlaşırken ona cevap vermek bireylerin ve toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu cevabın yeniliklere açık ve değerlere dayalı bir eğitim sistemi ile mümkün olduğu söylenebilir. Genel olarak değer kavramı bir toplumun üyelerinin tarihsel süreç içerisinde kabul ettikleri, giderek toplumun ortak paydası durumuna gelen ve toplumun varlığını sürdürmesine katkı sağlayan ilke ve inançları ifade etmektedir. Sosyal bilimler bağlamında ise değerler, doğru, iyi ya da arzu edilen ve bunlara karşılık gelen eylem ve tutumların ne olduğu hakkındaki sınırları çizilmiş inançlar, bireylerin davranışlarını yönlendirme ve belirlemede kullanılan ölçütler; ideal ve arzu edilen yaşam biçimlerini ifade eden genel prensipler olarak tanımlanmaktadır (Simmons, 1999; Karaköse, 2008). Kendisine atfedilen kültürel ve toplumsal işlevler eğitimin, değerlerin varlığını sürdürmesinin yanı sıra yeni değerlerin üretilmesinde önemini vurgulamaktadır. Varış'ın (1998) vurguladığı üzere eğitimle ulaşılmak istenen ana hedefler toplumun kültürel yapısıyla etkileşim içinde farklılaşmaktadır. Toplumların eğitimle ulaşmak istedikleri ana hedefler o toplumun varmak istediği asıl noktalardır. Bu hedeflere ulaşmada önemi göz ardı edilemeyecek unsurlardan biri de değerlerdir. Değerler eğitimin ve yaşamın her aşamasında söz konusu olmaktadır. Kimi zaman kültürel bir unsur iken kimi zaman eğitim programlarının bir parçası olarak görülmektedir. Değerler toplumsal yapının korunması kültürün bir sonraki nesle aktarılması ve model bireyler sunulması açısından vazgeçilmez unsurlardandır. Değerler, Türk milli eğitiminin temelini oluşturmakla birlikte eğitim programı bağlamında 2005 programıyla o zamana kadar örtük programla sürdürdüğü görevini resmi programda da ifade etmeye başlamıştır. Aynı zamanda Milli Eğitim Bakanlığı'nın hazırladığı stratejik planlarda da sistemin dayanması gereken değerlere yer verilmektedir. Eğitim sisteminin ve okul yönetimlerinin bu değerlere dayalı olarak işlemesi temel bir gereklilik durumundadır.

### *Karar Verme Süreci ve Değerler*

Eğitim sistemi yoluyla değerlerin yaşatılması ve üretilmesi hedeflendiği gibi bu amacın gerçekleşebilmesi bu değerlere dayalı bir örgütlenmenin varlığına da bağlıdır. Eğitim örgütleri toplumsal açık sistem özelliği göstermekle birlikte aynı zamanda kültürel bir sistemdir. Sosyal bir sistem olarak eğitim örgütleri; bireysel, kültürel ve kurumsal bir özellik gösterir (Karaköse, Altinkurt, 2009). Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında da yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde değerlerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Eğitim kurumlarında yönetici ve çalışan aynı değerleri paylaşıyorsa çalışanlar tarafından olumlu güvenilir bir algı oluşurken, bunun tersi bir durumda yönetici çalışanlar arasındaki çatışmanın önemli bir nedeni olarak görülmektedir (Turgut, 1998). İnsanların ortak değerler etrafında birleşerek değer odaklı davranmalarını sağlayan yaklaşıma değerlere göre yönetim adı verilmektedir. Bu yaklaşım örgütün ortak hareketini sağlamada önemli bir etmen olacaktır (Çelik, 2003). Birçok çalışmada örgütsel kültürün oluşmasında değerlerin etkisinin göz ardı edilemeyecek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Karaköse, 2008). Bu bağlamda bakıldığında değerlerden bağımsız sahip olunan kültür, düşünce, inanç ve geleneklerden uzak karar alma yanlısı yönetim şekli önemini yitirirken, değerlerin etkin olarak karar verme sürecine dâhil edilen yaklaşım son yıllarda daha fazla ön plana çıkmaktadır (Aslanargun, 2012).

Belirli değerlere dayalı örgütsel bir yapının kurulması ve yönetimin gerçekleştirilebilmesi söz konusu değerlere dayalı bir karar verme sürecinin sonucu olarak görülebilir. Karar verme süreci yönetsel süreçlerin kalbinde yer alan merkezi öneme sahip bir süreçtir. Lunenburg'un (2010) vurguladığı üzere karar verme sürecine ilişkin tanımlardan yola çıkılarak karar verme sürecinin üç temel unsuru olduğu söylenebilir. İlk olarak karar verme, farklı seçenekler arasından tercihte bulunmayı kapsar. İkinci olarak karar verme seçeneklerden birisini basitçe tercih etmekten daha fazlasını ifade eder. Son olarak, istenilen bir sonucu elde etmeye dönük

## KARAR VERME SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİ VE DEĞERLER

karar verme, nihai bir karara ulaşmak için karar vericilerin işe koştukları zihinsel etkinlikle ortaya çıkan bir hedef ya da amacı kapsar. Bu doğrultuda karar verme, okul yöneticilerinin her gün yapmak durumunda oldukları en önemli etkinliklerden birisidir. Okulun başarısı büyük ölçüde etkili kararlarla bağlantılıdır (Lunenburg, 2010).

Etkili kararların verilebilmesi karar verme sürecini etkileyen değerlerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin karar verme sürecini etkileyen değerlerin irdelenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili olan değerleri yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak irdelemektir. Okul yöneticilerinin karar verme sürecinde etkilendikleri değerleri irdellemek üzere Spranger'ın (1928-1966) değer sınıflaması, Mitroff ve Linstone (1993) ve Courtney'in (1998) sınıflandırmalarına dayalı olarak geliştirilen Karar Verme Paradigması Bağlamında Değer Sınıfları ve Özellikleri modelinden (Hall, Guo ve Davis, 2003) kuramsal bir temel olarak yararlanılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Karar Verme Paradigması Bağlamında Değer Sınıfları ve Özellikleri

	<b>Dünya Görüşü</b>	<b>Hedef</b>	<b>Bilgi Yönetimi</b>	<b>Genel Özellikler</b>	<b>Karar Verme Ölçütü</b>
<b>Kuramsal-Teknik</b>	Bilimsel Rasyonel	Problem Çözme, Ürün	İşlevsel	Deneysel, Rasyonel, Gerçek'in Arayışı	Data'ya en uygun
<b>Toplumsal Örgütsel</b>	Kolektif, İnsan Sevgisi	Eylem İstikrar Süreç	Yorumsamacı	Özgeci, İnsan Sevgisi, İnsani Etkileşim	Toplumsal kazanım
<b>Politik Kişisel</b>	Bireysel, Güç	Güç, Etki Prestij	Eleştirel	Yarışmacı Ben-merkezci Güç isteği	Bireysel kazanım
<b>Dini-Tinsel-Etik</b>	Felsefi Moral	Adalet İnsanlığı Yükseltmek	Yorumsamacı	Moral, Etik Evrenle uyum arayışı	Anlayışın en yüksek seviyesi
<b>Estetik</b>	Artistik	Uyum Sanatkarlık	Yorumsamacı	Çeşitlilik, güzeli takdir, Biçim ve uyum	Harmoni ve desenin en yüksek seviyesi
<b>Ekonomik</b>	Pratik	Kullanılabilirlik Yararcılık	İşlevsel	Yararcılık, zenginlik-refah odaklı, Maddi çıkar yönelimli	Maliyet-fayda oranının en yüksek seviyesi

### YÖNTEM

#### *Araştırmanın Deseni*

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması çerçevesinde yürütülmüştür. Problemin ifade edilmesi, araştırma alanına girme, katılımcıların seçilmesi, verilerin toplanması

ve verilerin analizi olmak üzere beş aşamadan oluşan ve en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması olan (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Büyüköztürk ve diğerleri, 2010) durum çalışması bu özellikleri ile çalışmanın amaçları doğrultusunda okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili olan değerleri yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak irdeleyebilmek için etkili bir zemin sağlamaktadır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek üzere amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumlar üzerinde çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu doğrultuda çalışma grubu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında ilkökul ve ortaokullarda görev yapan görev yapan 20 okul yöneticisi ile 20 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların okul müdürü, müdür yardımcısı ya da öğretmen olmaları ve araştırmaya katılmaya gönüllü olmaları temel ölçüt olarak belirlenmiştir.

### **Veri Toplama Araçları**

Verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından hazırlanan açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formuna uzmanların ve ön uygulamaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüş ve önerileri doğrultusunda düzenlemeler yapılarak son şekli verilmiştir. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde; verilerin önceden belirlenen temalara göre özetlendiği ve yorumlandığı, görüşmeden alıntılara sık sık yer verilen betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analizin ilk aşamasında veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Önceden oluşturulan bir çerçeve yoksa analiz güçleşeceği gibi veri kaybına da neden olabilir. İkinci aşamada ilk aşamada çizilen çerçeveye göre veriler anlamlı bir hale getirilirken, üçüncü aşamada bulgular tanımlanması sağlanır. Son aşamada ise, bulguların yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu doğrultuda veri analizi için bir çerçeve oluşturmak üzere daha önce vurgulandığı üzere Spranger'ın (1928-1966) değer sınıflaması ve Mitroff ve Linstone (1993) ile Courtney'in (1998) sınıflandırmalarına dayalı olarak geliştirilen Karar Verme Paradigması Bağlamında Değer Sınıfları ve Özellikleri modelinden (Hall, Guo ve Davis, 2003) yararlanılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin değerler bağlamında tanımlanmaları ve karar verme sürecine etki eden ölçütler belirlenmiştir (Tablo 2). Uyarlanan tanımlama ve karar verme boyutları ölçüt olarak kullanılmış temalar ve alt temalar buna göre belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Değerlere Dayalı Olarak Kendini Tanımlama ve Karar Verme Ölçütleri

<b>Değer Sınıflaması</b>	<b>Kendini Tanımlama</b>	<b>Karar Verme Ölçütü</b>
<b>Kuramsal-Teknik</b>	Bilimsel düşünceye önem veren rasyonel (akılcı) ve işin teknik boyutuna odaklanan	Problem çözme, elde edilecek sonuca odaklanma, teknik açıdan en mantıklı olanı seçmeye önem veren
<b>Toplumsal-Örgütsel</b>	İnsan sevgisini esas alan, özgeci, birlikte karar vermeye ve işbirliğine önem veren	Süreç odaklı olma, düzen ve istikrarı sağlama ve okuldaki herkesin kazanımına uygun olanı seçmeye önem veren

## KARAR VERME SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİ VE DEĞERLER

<b>Politik- Kişisel</b>	Okulun başarısı için bireysel yeteneklerini esas alan, benmerkezci ve rekabetçi olan	Prestij kazanma, personeli etkileme ve yönetici olarak başarılı olmaya önem veren
<b>Tinsel-Etik</b>	Eğitimin yüksek düşünsel ideallerini esas alan, ahlaki ve etik ilkeleri öne çıkaran	Adaleti sağlama, insani değerleri yüceltmeye önem veren
<b>Estetik</b>	Estetik değerleri, işlerin sanatsal boyutunu, çeşitliliği ve uyumu esas alan	Uyum ve harmoni sağlamaya önem veren
<b>Ekonomik</b>	Pratik düşünen, yararcılığı, maddi sonuç ve çıkar sağlamayı esas alan	Uygulanabilir olanı seçme, maliyet fayda oranını en üst seviyeye çıkarmaya önem veren

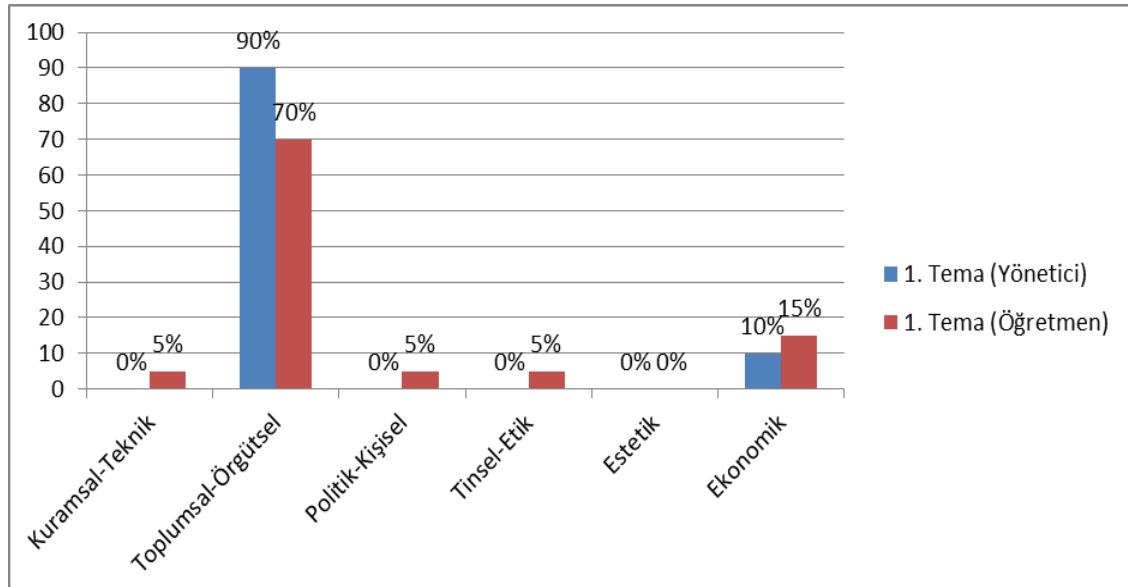
Analiz aşamasında araştırmayı yürüten iki öğretim üyesi ayrı ayrı görüşme dökümlerini inceleyerek verileri kodlamışlardır. Güvenirlik için her iki araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar üzerinde  $Güvenirlik = \frac{Görüş Birliği}{Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı} \times 100$  formülü uygulanmıştır (Miles & Huberman, 1994). İki kodlayıcı arasında uyum yüzdesi % 90 olarak hesaplanmıştır. Uyum yüzdesinin %70 veya daha üstü olması yeterli görüldüğünden veri analizi açısından güvenilirlik sağlanmıştır. Betimsel analiz yönteminin doğası gereği alıntılarda kullanılmak üzere yöneticiler (Y1, Y2...) öğretmenler ise (Ö1, Ö2...) olarak kodlanmıştır.

### BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular tema başlıkları altında sunulmuştur.

#### *Tema 1 : Okul Yöneticilerinin Değer Sınıflamasına Göre Tanımlanmalarına İlişkin Görüşler*

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin birinci temaya (Okul yöneticilerinin değer sınıflamasına göre tanımlanması) ilişkin görüşleri incelendiğinde (Şekil 1.) okul yöneticilerinin kendilerini %90 (f=18) toplumsal-örgütsel alt temasında değerlendirirken %10 (f=2)'u ise ekonomik alt temasında değerlendirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin ise, yöneticilerini %70 (f=14) toplumsal-örgütsel, %15 (f=3) ekonomik, %5 (f=1) kuramsal-teknik, %5 (f=1) politik-kişisel ve %5 (f=1) tinsel-etik alt temasında değerlendirmişlerdir.



Şekil 1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin birinci temaya ilişkin görüşleri

Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde kendilerini en yüksek frekansla toplumsal-örgütsel alt temasında uygun olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultudaki tanımlamaları açıklamaya dönük görüşleri aşağıdaki verilmiştir. Y-1 ve Y-5 açıklamalarında birlikte çalışabilme, işbirliği ve sevgiyi ön plana çıkarırken, Y-6 ise örgüt içindeki sevgi temelinde görüşlerini açıklamıştır. Buna görüşler: “Sevgi insana Allah’ın verdiği bir görevdir. Eğitim işleri de sevgiye dayanmalıdır.” (Y-1), “Eğitim kurumunda çalışan kişilerin hepsinin ortak bir hedefi vardır. Bu kadar dinamik değişken ortamda ortak hedeflere ancak karşılıklı sevgi saygı ve ortak çalışma ile ulaşılabileceğini düşünüyorum. Ayrıca tamamen insana yönelik çalışıyoruz. İnsanın olduğu yerde sevgi olmak zorundadır.” (Y-5), “Kurum yöneticisi sevgi esaslı bir yaklaşımla kurum içi ast üst ilişkilerini yürütmesi gerek. Kurum yöneticisi ayrıldıktan sonra işler tam anlamıyla yürütülüyorsa o kurumda insan merkezli bir iletişim ve hiyerarşi kurulmuş demektir.” (Y-6) şeklindedir.

Yöneticilerin kendilerini tanımlamalarına yönelik görüşlerinde dikkat çeken diğer alt tema ise ekonomi alt temasıdır. Bu alt temaya ilişkin görüşlerde sorunların hızlı çözümü ve bu çözüm için maddi kaynakların önemini “Sorunlara hızlı çözüm üretmek lazım. Üstelik kurumun ihtiyaçları için maddi kaynak sağlamam gerekiyor.” (Y-7) ifadesiyle vurgulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticileri tanımlamalarına ilişkin görüşler incelendiğinde okul yöneticilerini en yüksek frekansla toplumsal-örgütsel alt temasına uygun tanımladıkları bulgulanmıştır. Bu doğrultudaki görüşlere yöneticinin okulu aile ortamı gibi görmesine ve öğrencilere ve çalışanlara karşı sevgi göstermesine odaklanılmıştır. Benzer biçimde yöneticinin çalışanlara karşı duyduğu sevginin onların görüşlerine önem vermeyi gerektirdiği üzerinde durmuş ve “Okul müdürümüz okulu bir iş yeri görmekten ziyade bir ev gibi, aile gibi gördüğü için öncelikli olarak okulu, öğrenciyi, öğretmeni sevmeyi esas almıştır.” (Ö-6), “Okul müdürümüz öğretmenleri seven, karar alırken “Sizlerin fikirleri benim için çok değerli” diyen ve bunu hissettiren, kırıncı davranmayan iyi bir liderdir.” (Ö-8) şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerinde dikkat çeken bir diğer alt tema ise, ekonomi alt temasıdır. Bu alt temaya ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde, okulun yararını gözetme ve okul için maddi gelir sağlama gibi özelliklere dikkat çekildiği görülmektedir. Buna göre katılımcı görüşleri “Pratik düşünmeyi çok içermese de okulun yararını gözetten ve okula yarar sağlayacak çalışmalarda bulunur. Etkinliklerde maddi gelir gözetir.” (Ö-7), “Yaptığı işlerin okul için bir getirisi olmasını istiyor.” (Ö-13) şeklindedir.

Okul yöneticilerini politik-kişisel alt temasına uygun biçimde tanımlayan öğretmenlerin ise benmerkezciliğe dikkat çekmektedir. Bu görüşler “...bireylere eşit yakınlıkta durmayan, **benmerkezci** kendi düşüncesinde buluşulduğu zaman istişare eden, aksi düşünüldüğünde kabullenmeyen...” (Ö-1) ifadesiyle vurgulanmıştır.

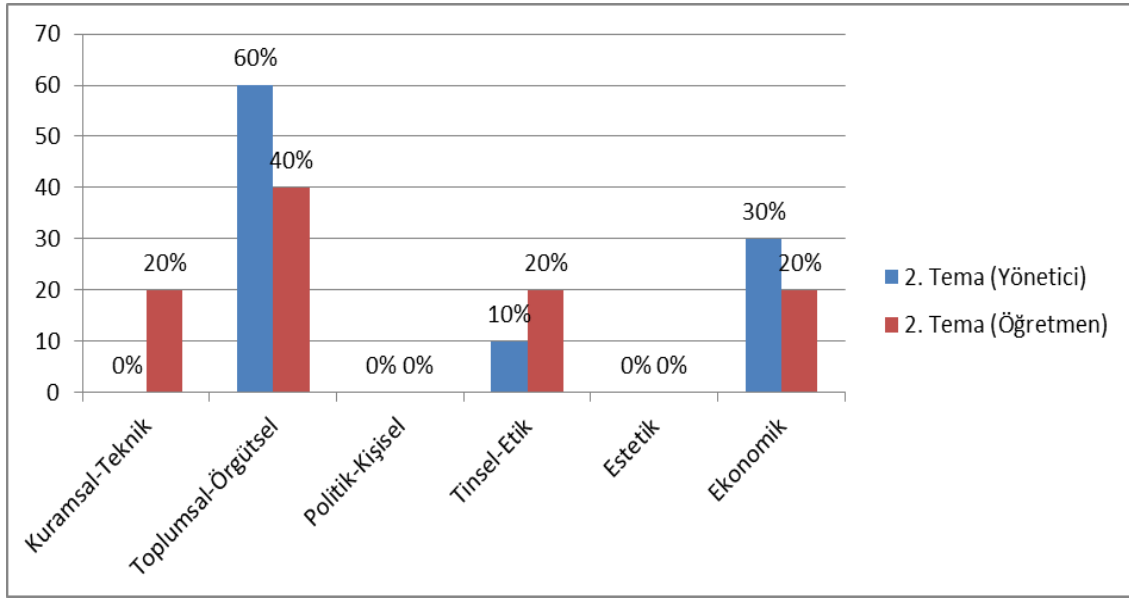
Yöneticilerini kuramsal-teknik alt boyutunda değerlendiren öğretmenlerin de eğitsel açıdan ideallere sahip olma ve problem çözme odaklı olma bağlamında görüşlerini açıkladıkları belirlenmiştir; “Eğitimin yüksek ideallerini esas alan ve problemlerin çözümünde işbirliğini esas alan birisi.” (Ö-2).

Yöneticilerini tinsel-etik alt temasına uygun olarak değerlendiren öğretmenlerin yönetim açısından ideallere odaklanmayı ve ahlaki değerlere atıfla görüşlerini ifade ettikleri görülmüştür. Bu görüşler “Okul müdürümüz bir okulun gerektiği gibi idare edilmesi konusunda bilinçli. Uyum ve birlik sağlama yolunda başarılı adımlar attırıyor. Böylece öğrencilere de bu idealler ve ahlaki değerler aşılanıyor.” (Ö-5) şeklindedir.

Bu görüşler doğrultusunda okul yöneticilerinin kendilerini, öğretmenlerin ise yöneticilerini tanımlamada aynı düşündükleri ve bu doğrultuda toplumsal-örgütsel alt temasında ve ekonomi alt boyutunda büyük ölçüde ortaklaştıkları söylenebilir.

**Tema II: Okul Yöneticilerinin Karar Verme Ölçütlerine İlişkin Görüşler**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ikinci tema olarak belirlenen Okul Yöneticilerinin Karar Verme Ölçütlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde (Şekil 2.) okul yöneticilerinin büyük bir kesiminin kendilerini %60 (f=12) toplumsal-örgütsel alt temasında değerlendirirken yaklaşık üçte birinin (%30, f=6) ekonomik, az bir kısmının da (%10, f=2) tinsel-etik alt temasında değerlendirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin karar verme ölçütleri bağlamında okul yöneticilerini değerlendirirken, yarıya yakınının (%40, f=8) toplumsal-örgütsel, %20'sinin (f=4) kuramsal-teknik, %20'sinin (f=4) tinsel-etik ve %20'sinin de (f=4) ekonomik alt temasında değerlendirdikleri bulgulanmıştır.



Şekil 2. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ikinci temaya ilişkin görüşleri

Yöneticilerin karar verme ölçütlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek frekansla karar verme ölçütlerinin toplumsal-örgütsel alt temasına uygun olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultudaki görüşlerde karar verme sürecinde katılımcılığın ve herkesin çıkar ve mutluluğunun sağlanması ön plana çıkarılmaktadır. Bu görüşleri destekleyen ifadelerle “Süreçe katılım ne kadar çoksa verim o kadar fazla olacaktır.” (Y-9), “Herkesin bulunmaktan çalışmaktan mutlu olduğu bir ortam için herkesin menfaatleri doğrultusunda (herkesin asgari) mutluluğu için ortam oluşturmaya çalışırız.” (Y-8) örnek verilebilir.

Yöneticilerin karar verme ölçütlerine ilişkin görüşlerinde ekonomi alt temasını vurgulayan görüşlerde ise başarının ekonomi ile ilgili kavramlarla tanımlanması dikkat çekicidir. “Uygulamalar gerçekçi olmalı. Başarılı olmak için fiyat-kalite uygunluğuna dikkat edilmeli.” (Y-1), “Uygulanabilir olmayan projeler başarılı olamaz. O yüzden alternatifleri inceler en uygun olanını seçerim... Herkes ayağını yorganına göre uzatmasını bilmeli, bütçesine göre hareket etmeli.” (Y-10).

Yöneticilerin karar verme sürecinde tinsel-etik alt temasına uygun değerleri vurgulayanlar bir yönetici insan merkezli olmayı ön plana çıkararak görüşlerini açıklamıştır. “Kurumlardaki yöneticiler astlarıyla ilgili iletişim ve karar almada insan merkezli bir yaklaşım içerisinde olmadığı sürece sevgiye dayalı bir koordinasyon ve eşgüdümünden bahsedilemez.” (Y-6).

Öğretmenler yöneticilerin karar verme süreçlerindeki ölçütlere ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek frekansla yöneticilerde olduğu gibi toplumsal-örgütsel alt temasına

uygun görüş belirttikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin bu doğrultudaki görüşlerine örnekler aşağıda verilmiştir. Katılımcı öğretmenler okul yöneticilerinin düzen ve işbirliği sağlamaya dönük çabalarını ve süreç odaklı düşüncelerini vurgulamış ve bunu “Başarı her ne kadar sınavlar dolayısıyla sonuç odaklı olsa da bunu süreç içerisinde değerlendirmenin önemini vurgular. Herkesin işine yarayacak olanı seçmeye özen gösterir. Kurulan bu düzen ve işbirliğinin devamlılığı önemlidir.” (Ö-6), “Sonuca varmadan önce süreçte yapılması gerekenlerin önemini vurgulamaktadır. İşin doğru yapılmasının, sonucu olumlu etkileyeceğini belirtir. Müdürümüze göre sonuç, sürecin iyi işlenip işlenmediğiyle yakından ilgilidir.” (Ö-16), “Okulla ilgili karar sürecinde çalışanlarımı katıp en mantıklı olanı uygulamak için çalışır.” (Ö-14) şeklinde ifade etmişlerdir.

Yöneticileri karar verme ölçütleri bağlamında kuramsal-teknik alt boyutunda değerlendiren öğretmenler ise akılcı ve mantıklı davranışı ön plana çıkararak görüşlerini açıklamıştır. Bu görüşlere örnek olarak “Sonuca dayalı en mantıklı olan seçilip uygulanır.” (Ö-4), “Okul müdürümüz kararlarını mantıksal süzgeçten geçirip akılcılık ve rasyonellik ışığı altında çalışmalarını sürdürüyor.” (Ö-5), “Problem çözümünde mantıklıdır ve doğruya odaklanır.” (Ö-11) verilebilir.

Okul yöneticilerini karar verme ölçütleri bağlamında tinsel-etik alt temasında değerlendiren öğretmenlerin yöneticilerin adaletli karar verme kaygılarına, insana değer verme gibi noktalara dikkat çekmiştir. Bunlar “Hiçbir zaman emir kipiyle konuşmadı. Her zaman karşı fikirlere açık oldu. Kimseye ayrıcalık tanımadı. Eğer bir övgü varsa herkese, bir yergi varsa herkese eşit olarak yani kendine yakın öğretmenlere değil sorumluluğu olan öğretmen ve öğrencilere konuştu.” (Ö-15), “Okul müdürümüz okulda oluşan öğrenci problemleri dışarıya aksettirmeden çözmeye çalışan, adaleti sağlamayı bilen ve insana değer veren biri olmaya çalışmaktadır.” (Ö-2) şeklinde ifade edilmiştir.

Yöneticilerin karar verme sürecinde ekonomi alt temasına uygun ölçütler bağlamında davrandıklarını ifade eden öğretmenler, maddi kaygıları, pratik çözümler üretmeyi, yararçı düşünceleri vurguladıkları belirlenmiştir. Bu düşüncelerini “İnsandan çok maddeyi, sevgi ve ahlaktan çok akademik problemsizliği (üstlerle sorun yaşamama) önemseyen. Daha çok durumu idare eden.” (Ö-1), “Daha çok hangi konuda olursa olsun yapılabilir, uygulanabilir, kısa, öz çalışmaları ön plana alır. Kısa yoldan sorun çıkarmayanları tercih eder.” (Ö-3) ifadeleriyle belirtmektedirler.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak 2013-0214 eğitim-öğretim yılında ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan 20 okul yöneticisi ile 20 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada okul yöneticilerinin karar verme sürecini etkileyen değerlerin irdelenmesi amaçlanmıştır. Bulgular gerek yöneticilerin gerek öğretmenlerin, yöneticilerin bireysel olarak temsil ettikleri değer sınıfı ve karar verirken dayandıkları değerler bağlamında büyük ölçüde örtüşen ancak farklılaştığı boyutlarda dikkat çeken görüşlere sahip olduklarını göstermektedir.

Türkiye’de yapılan çalışmalar bağlamında söylenecek olursa alanyazında, doğrudan karar verme süreci ile ilişkili bir biçimde okul yöneticilerinin değerlerine ilişkin sınıflamaları konu alan çalışmalar bulunmamaktadır. Ancak değerlerin okul, öğretmenler ve okul yönetimi açısından taşıdığı önem konusunda görüş birliği olduğu söylenebilir. Ekşi ve Okudan (2011) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin hemen hemen tamamının eğitim fakültelerinde değerler eğitiminin öğretmen yetiştirme programlarının bir parçası olması gerektiğini düşündüklerini bulgulamıştır. Acat ve Aslanargun (2012), yeni bir değer sınıflaması geliştirebilmek amacıyla velilerin ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, muhafazakâr-geleneksel değerler, ulusal-millî değerler, öze dönük-kişisel değerler,



sosyal-toplumsal değerler, bilimsel-yenilikçi değerlerden oluşan bir değer sınıflaması elde etmiştir. Aynı çalışmanın bulgularına göre muhafazakâr-geleneksel değerler ve sosyal-toplumsal değerlere verilen puanlar veliler lehine; ulusal-milli değerler, öze dönük-kişisel değerler ve bilimsel-yenilikçi değerlere verilen puanlar öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu çalışmada karar verme süreci bağlamında elde edilen bulguların söz konusu çalışmanın bulgularıyla örtüşmediği sonucuna ulaşılmıştır. Aslanargun (2012) ise okul müdürlerinin yönetimde sergilenmesi gerektiği düşünülen değerlerin, adalet, güven, mevzuata bağlılık, çalışkanlık olduğunu bulgulamıştır. Bu bulguların bu çalışmada öne çıkan yöneticilerin toplumsal-örgütsel değer yönelimli olduklarına ilişkin görüşlerle örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin genel olarak sahip olduklarını düşündükleri değerlere ilişkin olarak alanyazında yer alan çalışmalara bakıldığında ise, iyilikseverlik hazcılık, öz yönelim ve güvenlik, evrensellik, güvenlik, öz-yönelim, yardımseverlik, uyma, geleneksellik, yaşamdan haz alma, başarı ve uyarılım bunları takip etmektedir. Güç en az tercih edilen değer niteliğindedir (Şahin-Fırat, 2010; Memiş ve Güney-Gedik, 2010). Söz konusu bulgular okul yöneticilerinin özellikle karar verme sürecindeki davranışlarını etkileyen değerlerin ya da yöneticilerin genel özellikleri bağlamında hangi değer sınıfında yer aldıklarına ilişkin nihai bir sonuca varılmasını olanaklı kılmamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin büyük kısmı, yöneticilerin Toplumsal-Örgütsel yönelimli olduklarını düşünmektedir. Göz ardı edilemeyecek bir kesimi ise yöneticilerin Ekonomik değer yönelimli olduklarını ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin değerler temelinde tanımlanması konusunda toplumsal-örgütsel değerlerin öğretmen ve yöneticiler tarafından ortaklaşa bir biçimde vurgulanması oldukça dikkat çekicidir. Yöneticilerin büyük ölçüde işbirliğine önem veren, insan sevgisi ve özgecilik gibi özelliklere sahip bireyler biçiminde görüldükleri söylenebilir. Bu ortaklaşma yöneticiler ve öğretmenler açısından farklı etkenler sonucu olarak ortaya çıkmış olabileceği düşünülebilir. Yöneticilerin mesleki bir gereklilik olarak kendilerini bu yönde tanımladıkları öğretmenlerin ise yöneticilerden kişilik olarak beklentilerinin bu yönde olduğu söylenebilir. Ancak ikinci temaya ilişkin görüşler öğretmenler açısından bu yönde bir saptama yapılmasını zorlaştırmaktadır. Öğretmenlerin, yöneticilerin karar verme ölçütlerine ilişkin görüşlerindeki farklılaşma oldukça dikkat çekicidir. Yöneticilerin toplumsal-örgütsel değerlere sahip bireyler olarak karar verme sürecinde de toplumsal-örgütsel değerlere dayalı olarak yöneticilik yapmalarının tutarlı olacağı ifade edilebilir. Yöneticiler büyük ölçüde bu tutarlılıkları taşıdıklarını düşünmektedirler. Yöneticilerin büyük kısmı, karar verme sürecinde de Toplumsal-Örgütsel değer yönelimli olduklarını, yaklaşık üçte biri Ekonomik, az sayıda yönetici ise Tinsel-Etik değerleri gözettiklerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin yaklaşık yarısı yöneticilerin karar verme sürecinde Toplumsal-Örgütsel değerleri gözettiğini ifade ederken, geriye kalan öğretmenler eşit oranlarda yöneticilerin, Kurumsal-Teknik, Tinsel-Etik ve Ekonomik değerleri gözettiğini belirtmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerini toplumsal-örgütsel değer yönelimli bireyler olarak gördükleri ancak karar verme sürecinde farklı etkenlerin sonucu olarak farklı değerlere dayalı kararlar aldıklarını düşünmektedirler. Bulgulara göre bir diğer dikkat çekici nokta ise araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin estetik ve politik-kişisel değer sınıfını neredeyse hiç tercih etmemiş olmalarıdır.

Okul yönetimi ve okulda karar verme süreci çok sayıda etkenin rol oynadığı karmaşık süreçlerdir. Yöneticilerin farklı değerlere dayalı olarak karar vermeleri bu bağlamda anlaşılabilir bir durumdur. Aynı zamanda değerler söz konusu olduğunda tutarlı davranmanın da değerlerin eğitim sistemindeki yaşamsal önemi açısından işlevsel olduğu açıktır. Araştırmanın bulguları bu anlamda değerlere dayalı bir yönetim sergileme konusunda tutarsızlık olarak değerlendirilebilecek bazı yönelimlerin varlığını çağırıştırılmaktadır. Bunun yanı sıra değerlerin tanımlanması ve sınıflanmasında da farklı algıların varlığı söz konusu çağırışıma eşlik etmektedir. Bu bulgular doğrultusunda yöneticilerin karar verme sürecine etki eden değerler konusunda farklı bağlamlarda yapılacak çalışmaların çeşitlendirilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

**KAYNAKLAR**

- Acat, M.B. ve Aslan, M. (2012). Yeni bir değer sınıflaması ve bu sınıflamaya bağlı olarak öğrencilere kazandırılması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1461-1474.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2), 1327-1344.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ekşi, H. ve Okudan, A.Y. (2011). Eğitim yöneticilerinin bakış açısı ile değerler eğitimi. *Türk Fen Eğitimi Dergisi*, 8(2), 178-190.
- Ercan Yılmaz (2009). Öğretmenlerin değer tercihlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 109-128.
- Hall, D., Guo, Y. & Davis, R.A. (2003). *Developing a value-based decision-making model for inquiring organizations*. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6 (16), 113-129.
- Karaköse, T. ve Altınkurt, Y. (2009). Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi (Kütahya ili örneği). *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 49-67.
- Lunenburg, F.C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*, Volume 27, Number 4.
- Memiş, A. ve Güney Gedik, E. (2010). Sınıf Öğretmenlerinin değer yönelimleri. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 8(20), 123-145.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Simmons, C. (1999). A comparative study of educational and cultural determinants of adolescent values. *Journal of Beliefs & Values*, 20 (2), 208-218.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin alguları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 71-83.
- Tanıt, T. (2007). *Eğitim yöneticilerinin değer tercihleri ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. İçinde Tevrüz, T. (Edt.). *Endüstri ve örgüt psikolojisi II* (35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Varış, F. (1998). *Eğitimde program geliştirme teori ve teknikler*. Ankara: Alkım Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

**EXTENDED ABSTRACT****Introduction**

Today, technological and social change is so rapid and each sphere of life is affected by this change. As it is impossible to stand against the change, a stance towards the change becomes important. An answer to changes is an education that is based on innovative and values. It is necessary to keep values through education system, a value-based organizational structure is

also important to realize this. In the context of organizations, values are of key importance in terms of relations between members of organizations and operating administrative processes. Values have significant effects on the relations between administrators and employees in education institutions. In such institutions, if administrators and employees share same values, a positive perception among employees emerges. Otherwise a conflict between administrators and employees might occur. Organizationally, another process in which values are expected to be effective is the decision making process. Establishment an organizational structure that is based upon certain values and accomplishment of organizational goals can be seen as a result of a decision making process shaped these values. Values and decision making process are closely related; therefore it is very important to examine values that influence decision making process of principals. In this context, the main purpose of this study is to examine values that are effective on decision making process of principals with regard to the opinions of principals and teachers. In examining values which affect principals in decision making process, the study benefited from theoretical framework of Value Categories and Properties in the Context of Decision Making Paradigm model (Hall, Guo and Davis, 2003) which was developed on the basis of Mitroff and Linstone (1993) and Courtney (1998)'s classification and Spranger's (1928-1966) classification of values.

### Method

The research designed as a qualitative study and conducted as a case study. The case study provides an effective background in order to analyze values that affect decision making processes of principals with regard to the opinions of principals and teachers. In order to determine study group of the research, criterion sampling method, which is one of the purposeful sampling methods, was used. In this context, the sample of study consists of 20 school principals and 20 teachers, who work in primary and elementary school in 2013-2014 academic year. Participants included school principals, deputy principals and teachers and they were all volunteers. In collecting data, researchers prepared semi-structured questionnaire which included open-ended questions. The form was finalized in accordance with opinions and suggestions of specialists and principals and teachers who participated in pre-application. Interviews were recorded by a tape recorder. In analyzing data, descriptive analysis method was used. This method helped to do quotations from interviews, to summarize and interpret data in line with the predefined themes. Accordingly criteria, which influence decision making process and help to define school principals in terms of values, were determined. Definitions and decision making dimensions were used as criteria and used themes and sub-themes were determined according to these criteria.

### Discussion and Results

Research findings indicate that opinions of principals, vice-principals and teachers, in terms of principals' individual value classes and values that they base upon while making decisions, mostly coincide though they differentiate in some dimensions. Most of principals, vice-principals and teachers, who constitute the sample of study, thought that principals have Social-Organizational tendencies. A considerable amount of them expressed that principals tend to give importance to Economic values. It is very interesting that in defining principals on the basis of values, social-organizational values were emphasized commonly by teachers, principals and vice-principals. It can be said that principals have characteristics like humanity and altruism and they are individuals who pay real attention to cooperation. This cooperation might stem from different factors from the perspective of principals, vice-principals and teachers. Perhaps principals adapt these characteristics in order to accomplish professional obligations whereas teachers expect principals to adapt such characteristics. Nevertheless, answers to the second theme make it difficult to determine these characteristics in terms of teachers. The differentiation of teachers' opinions about criteria of principals for decision making is remarkable. It is consistent that principals, as individuals having social-organizational values, do their professions on the basis of these social-organizational values. Principals mostly think that

they have this consistency. Most of principals expressed that they tend to focus on social-organizational values in decision making process; whereas a few principals mentioned that they also pursue Moral-Ethical values. Approximately half of teachers considered that principals pursue social-organizational values whereas the other half expressed that principals' pay regard to Theoretical-Technical, Moral-Ethical and Economic values. In this case, teachers who participated in this survey think that principals have social-organizational tendencies however in decision making process as results of different factors; they make decisions according to different values. According to these findings another remarkable point is that teachers and principals almost did not prefer political-individual value class. Research findings point out some tendencies which can be evaluated as inconsistency in terms of value-based administration. In addition, this situation is accompanied by different perceptions in defining and classifying values. In the light of these findings, more diversified studies are necessary on factors that affect decision making process of principals.