



GAZİ ÜNİVERSİTESİ
GAZİ EĞİTİM FAKÜLTESİ



GAZİ ÜNİVERSİTESİ
UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ



EPÖDER

EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM DERNEĞİ

ICCI - EPOK 2022

X. ULUSLARARASI EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM KONGRESİ

26-28 Ekim 2022

10th International Congress on Curriculum and Instruction

Tam Metin Bildiri Kitabı

Editörler

Dr.Öğr.Üyesi Nevriye YAZÇAYIR
Dr.Öğr.Üyesi Serap TÜFEKÇİ ASLIM
Dr.Öğr.Üyesi Özge Ceren ÇELİK

10. Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Kongresi

Tam Metin Bildiri Kitabı

E-ISBN: 978-975-507-333-0

Gazi Üniversitesi Yayınları No: 21

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi

Eğitim Programları ve Öğretim Derneği

Gazi Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi

Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Nevriye YAZÇAYIR

Dr. Öğr. Üyesi Serap TÜFEKÇİ ASLIM

Dr. Öğr. Üyesi Özge Ceren ÇELİK

Yayına Hazırlayan: Dr. Aysun ÖZTÜRK

Kapak Tasarım: Öğr. Gör. Gizem YILDIZ

Adres: Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Emniyet Mah. Bandırma Cad. Hersek Binası

No: 6/32 06500 Beşevler/Yenimahalle/Ankara

e-posta: icci-epok10@gazi.edu.tr

Web: <https://icci-epok10.gazi.edu.tr/>

Bu e-kitapçıkta yer alan Türkçe ve İngilizce tam metin bildirimlerde belirtilen görüşlerden ve yer verilen ifadelerden bildiri yazarları sorumludur.

Değer Temelli Yönetim Eğitimi Modülünün Geliştirilmesi

Bildiri Kodu: 150

Mustafa Cem Babadoğan

Ankara Üniversitesi, Türkiye

cbabadogan@gmail.com

0000-0002-6796-5654

Kıymet Selvi

Kıymet Selvi Eğitim Destek ve Danışmanlık Ltd. Şti., Türkiye

kselvi59@gmail.com

0000-0002-9358-9867

Nazmi Karyagdi

Yeni Ekonomi Danışmanlık A.Ş., Türkiye

nazmi.karyagdi@yeniekonomi.com.tr

0000-0002-5431-8765

Öz

Değer temelli yönetimin kapsamı; etik, ahlak ile kurum kültürü ve değer ilişkisini içerir. Sektörde görev yapan yönetici ve uzmanlar gibi tüm çalışanların değer temelli bir anlayışla hareket etmesinin sağlanması günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Değer temelli yönetim anlayışına işlevsellik kazandırılabilmesi bu konuda geliştirilecek uygulamalı öğretim programları ile sağlanabilir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde görev yapan tüm çalışanların değer odaklı yönetim anlayışını profesyonel bir yaşam tarzına dönüştürmek için farkındalık yaratmak amacıyla değer temelli yönetim eğitimi modülünün geliştirilmesidir. “Yeni Ekonomi ve Ağdaş Toplumda Değer Temelli Yönetim” konulu bir çalışmada ihtiyaçlar belirlenmiş ve bu belirlenen ihtiyaçlar, bir alan, bir işletme ve iki program geliştirme olmak üzere toplam dört uzman tarafından yeniden incelenerek ihtiyaçlar konusunda bir karara varılmıştır. Araştırmada uzman görüşlerine dayalı olarak içerik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Değer Temelli Yönetim (DTY) yaklaşımının işletmelere aktarılması için uzmanlar tarafından masa başı bir çalışma ile bu konuda farkındalığı artırmak amacıyla üç modül tasarlanmasına karar verilmiştir. Bu çalışmada DTY için geliştirilmiş olan birinci modülün yapısı açıklanacaktır. İhtiyaç analizi verilerine göre, program ve modül çıktıları, içerik, öğrenme-öğretme süreci için örnek sorular, vaka çalışmaları ve senaryoları, her senaryonun doküman ve görselleri hazırlanmış ve modül çıktılarını ölçümlemeye yönelik materyaller geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Değer temelli yönetim, Değer, Yönetim, Modül, Öğretim tasarımı, Program geliştirme.

Abstract

Scope of value-based management; it includes the relationship between ethics, morality, and corporate culture and values. Ensuring that all employees, such as managers and experts working in the sector, act with a value-based understanding is gaining more and more importance today. Bringing functionality to the value-based management approach can be achieved with applied teaching programs to be developed on this subject. The aim of this study is to develop a value-based management training module in order to raise awareness in order to transform the value-oriented management approach of all employees working in businesses into a professional lifestyle. In a study on 'New Economy and Value-Based Management in Networked Society', needs were identified, and these identified needs were re-examined by four experts, one area, one business and two program development, and a decision was made on the needs. In the research, content analyses were carried out based on expert opinions. In order to transfer the Value Based Management (DTY) approach to businesses, it was decided to design three modules in order to raise awareness on this issue with a desk study by experts. In this study, the structure of the first module developed for DTY will be explained. According to the needs analysis data, curriculum and module outputs, content, sample questions for the learning-teaching process, case studies and scenarios, documents and visuals of each scenario were prepared, and materials for measuring module outputs were developed.

Keywords: Value based management, Value, Management, Module, Instructional design, Curriculum development.

Giriş

Değer kavramı insanlığın yaşamı ile birlikte oluşmaya başlamış ve insan kararlarının temelini oluşturan ilkelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İlk insan hayatta kalmaya, kendi varlığını sürdürmeye, kendini beslemeye, vahşi yaşamla mücadele etmeye ve tehditlerden korunmaya çalışırken kendi yaşamıyla ilgili değerler oluşturmaya başlamıştır. Toplumsallaşma sürecinde insan sahip olduğu değerler ve toplumda var olan değerler ekseninde yaşamını sürdürmeye devam etmiş ve devam etmektedir. Değerler aracılığıyla; insan, toplumsal yaşam ve iş yaşamı arasındaki bağlantılar sağlanmaktadır. Değerlerin insan ve kurumsal yapılar bağlamında işe koşulması için de değer ile ilişkili kavramlar ve bu kavramların kapsamları ve aralarındaki ilişkinin açıklanması gerekmektedir. Değerler ile etik ve ahlak arasında güçlü bir ilişki ve etkileşim olduğu için öncelikle değerlerle ilişkili kavramların açıklanması gerekir. Çünkü bu kavramların birinde ortaya çıkacak bir değişiklik diğerlerini de etkilemektedir.

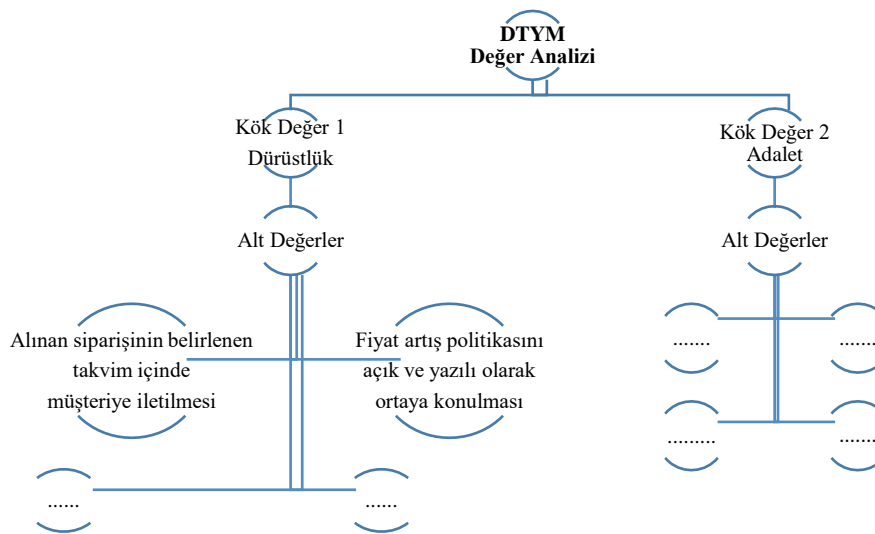
Etik kavramını ahlak felsefesi olarak tanımlayanlar olduğu gibi, etiği felsefenin temel disiplinlerinden biri olarak kabul eden değerler bağlamında ele alanlar da vardır (Tepe, 2009; Topdemir, 2008). Etik, ahlak kavramına göre daha teorik tartışmaları içermektedir. Kuçuradi'ye göre etik teriminin en eski anlamlarından biri “bir canlının genellikle sığındığı, yaşadığı yer, yani bir canlının doğal çevresidir” (Tepe, 2009, s. 27). Etik sözcüğüne yüklenen farklı kavramsal anlamlar vardır. Etik kavramının teorik bağlamda ele alınmasının yanı sıra özel, kamusal ve meslek yaşamı bağlamında da ele alınması gerektiğini belirten Kuçuradi (2003), karşılaştığımız etik problemler karşısında doğru ya da değerli eylemde bulunabilmenin bir zorunluk olduğunu ve bu nedenle kavrama yüklenen anlamların iyi anlaşılması gerektiğine işaret etmiştir.

Etik bağlamında ortaya konulmuş olanların yaşama aktarılması ahlak olarak nitelendirilir. Etik evrensel açıklamaları yaparken ahlak daha yerel veya bireysel düzeyde açıklamaları kapsar. Cevizci'ye (2011) göre “ahlak, neyin iyi neyin kötü veya neyin doğru neyin yanlış olduğunu bildiren kurallar ve normlar sistemidir”. Ahlak çerçevesinde ortaya konulan normlar, insanının canlı ya da cansız çevresiyle ilgili tüm ilişkisini düzenleyen kurallar ve ilkeleri içerir. Ahlak; insan yaşamı sürecinde ihtiyaç duyduğu ve yaşamın organize edilmesi için gerekli olan amaçlar, kurallar, ilkeler, değerler, etik konuları için temel oluşturan düşünce ve eylemlerine yön veren genel açıklamalardır.

Etik ve ahlak, birbirine karıştırılan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Cevizci (2011), etik ve ahlak kavramı arasındaki karşılaştırmayı ve farkı, “etik genel ya da evrensel, ahlak ise daha ziyade bireysel, yerel veya kültürel” şeklinde açıklamaktadır. Pieper'e göre

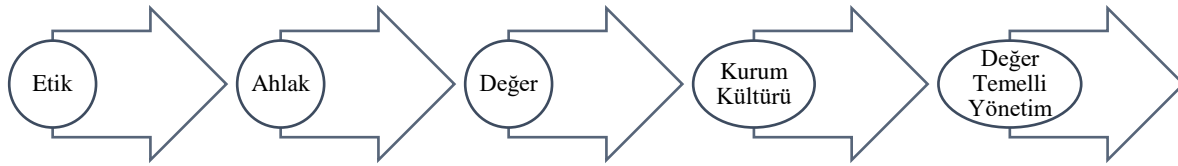
“Etik, felsefenin temel alanlarından birisi olarak görülmekte, ahlak ise, insanı ve onun hayatını her bakımdan içine alan bir fiili durumu olarak, belli zaman ve mekânda ortaya çıkmış gelenek, görenek veya yaşama kurallarının toplamından ibaret olarak değerlendirilmektedir” (aktaran Yıldız, 2010, s. 25).

Değer, ahlak kavramının daha da netleşmesini sağlayacak olan bir kavramdır. Değerler pek çok açıdan tanımlanabilir. Genel anlamda değer; bir şeye, duruma, olaya, atfedilen kıymet ya da nitelik ya da parayla ölçülebilen karşılık veya bedel olarak ifade edilmektedir. Ancak söz konusu işletmeler ya da kurumlar ise, ahlaki değerler daha çok demokratik değerler ile örtüşmektedir. Değer edinme ve değerleri kalıcı hale getirme çoğunlukla uzun bir süre almaktadır. Ancak değerler eğer birey ya da sistemin veya işletmenin yararına olduğunda çok hızlı biçimde kazanılabilmektedir. Değerlerin oluşumu ve ortaya çıkması ya da tanımlanması her ne kadar çok yavaş olarak değişim gösterse de bazı değerler sabittir, kalıcıdır, zamana göre değişiklik göstermezler. Bunlara “kök değerler ” de demek mümkündür. Kök değerlerin anlaşılabilmesi için kök değerlerin alt değerlere yani güncel ya da kurumsal yaşamda işe koşulacak değerlere dönüştürülmesi gerekir. Örneğin; “dürüstlük” bireyler ya da işletmeler için kök bir değerdir. Her koşulda ve ortamda değişiklik göstermeden varlığını sürdürebilir. Ancak bu kök değerın anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi için alt değerler olarak açık anlaşılır olarak ifade edilmesi gerekir. Aksi takdirde bu kök değeri herkes farklı biçimde yorumlayacak kurum veya işletmede bu kök değerin uygulanmasında sorunlar yaşanacaktır. Bu dönüştürme süreci Şekil 1’de görüldüğü gibi sağlanabilir. Ancak öncelikle işletmenin ya da kurumun kök değerlerine karar verilmesi daha sonra kök değerin analiz edilerek alt değerlere dönüştürülmesi gerekir.



Şekil 1. Kök değerler ve alt değer analizi

Dürüstlük ve adalet gibi kök değerler ile bunları oluşturan alt değerler arasındaki ilişkinin ortaya konulması, daha sonra tartışılacak “Değer Temelli Yönetim Modeli-DTYM” kapsamının daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. DTYM bakış açısından yönetim kavramı bir yapı, bir sistem ya da bir işletme için öngörülen bir yönetim anlayışının değerler eksenine dayalı olduğu söylenebilir. Değer temelli yönetim kavramının kapsamı; etik, ahlak, değer ve kurum kültürü ilişkisi ile buna ilişkin yönetim yaklaşımından oluşmaktadır. Bu bağlamda bir yöneticinin rolleri ve sorumluluklarının DTY uygulamasını da kapsamaması gerekir. Sektörler açısından yönetim ve tüm işgörenlerin değer temelli anlayışla hareket etmesini sağlamak günümüzde gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Kamu kurumları ve özel işletmelerin değer temelli yönetime geçilmesi için Şekil 2’de görüldüğü gibi sırasıyla; etik, ahlak, kurum kültürü ve değer temelli yönetim kavramlarının öğrenilmesi ve bu kavramların kapsamında söz edilen içeriğin kurumun tüm süreçlerine aktarılması gerekir.



Şekil 2. Değer temelli yönetime geçiş

“Değer Temelli Yönetim” anlayışının işletmeler ya da kurumlar için işlevsel hale gelmesi ancak bu anlayışın benimsenerek kurum kültürü ve iş süreçlerinin bir parçası haline getirilmesi ile mümkün olacaktır.

DTY anlayışı bir kurum ya da işletme ve çalışan açısından ortak anlayışın geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu yönetim anlayışı aynı zamanda kurum kültürünü de etkileyeceği için bireysel ve kurumsal değerlerin çatışmasını azaltacaktır. DTY anlayışı kurum çalışanları ve yönetimin ortak değerler etrafında birleşilmesini kolaylaştıracaktır. Bireylerin bakış açılarında ve değerlerindeki değişimler kurumlara göre daha hızlı olduğu için kurumlar ile o kurumda çalışan bireyin değerleri arasında farklı çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bazen çalışan kendi için önemli olanı düşünmekte ve kurum için önemli olana daha az odaklanmaktadır. Aynı durum işletme yönetimi açısından da geçerlidir. İşletme yönetimi bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarından çok kurumun amaçlarına odaklı kararlar almaktadır. Eğer işletmeler ya da kurumlar DTYM’nin öngördüğü değerlere sahip olurlar ise değerler konusundaki bu çatışmalı durumların çözülmesi çok daha kolay olacaktır.

Kurumlar açısından değerler, işlerin nasıl yapılacağını, hedeflerin neler olduğunu, çalışanların

davranış biçimlerini, yöneticilerin olaylar karşısındaki tepkilerini ve karar veriş biçimlerini belirleyen, örgüte özgü özelliklerdir (Şeker & Bulduklu, 2018, s. 25). Günümüzde değerler; işletmelerin var olabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için ön koşullardan biri haline gelmiştir (Gök, 2008, s. 3).

Değer Temelli Yönetim anlayışının pek çok alanda tartışıldığı ve farklı alanlara özgü değer temelli yönetim modellerinin ortaya konulduğu görülmektedir. Değer Temelli Yönetim anlayışı sadece kâr amaçlı işletmeler için değil insanın istihdam edildiği kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm kamu ve özel sektör için geçerlidir.

Alanyazında yer alan tartışmalara bakıldığında DTY anlayışının işletmeler odağındaki temel bakışı finansal değer oluşturulmasıdır. Oysa değer temelli yönetim anlayışının temelini ticari ya da kar değerlerden çok ahlaki ve etik değerler oluşturmaktadır. DTY, yaratıcılık, şeffaflık, dürüstlük, insana ve çevreye saygı, müşteri ve çalışanların mutluluğu, mükemmeliyet, rekabetçilik, güvenilirlik değerlerini ön planda tutan ve yönetimin her adımında bu değerleri benimseyen çalışanlarıyla yola devam eden yönetim şeklidir.

Serbest ve tam rekabet piyasalarında, özellikle serbest piyasa ekonomisinde, kalite ve verimlilik bağlamında kârlılık hedeflenmektedir. Karlılık değer ya da hedefine odaklanmak zaman içinde işletmelerin yapmış olduğu üretim ve hizmetlerde kalite ve verimde düşüslere neden olmaktadır. Aşırı rekabetin kontrol altında tutulması, tek taraflı işletme çıkarlarının gözetilmesi ve üretilen mal ve hizmetteki bozulmaların önüne geçilmesi için DTY anlayışının işletmelerde hâkim kılınması gerekir. İşletmelerde kârlılığı artırmak hedeflenirken rekabeti haksız rekabet olarak uygulamak, kalite ve verimliliği göz ardı etmek işletme sahibi ve çalışanlar için pek çok değer erozyona uğramasına neden olmaktadır. Aşırı rekabet gerçeği işletmeleri çeşitli arayışlara iterken, kolaycılığa kaçılmasına neden olarak hızlı sonuç alma, ne pahasına olursa olsun sonuç alma arzusunun artması insanlara, işletmelere, ekonomiye sonrasında da çevreye telafisi imkânsız zararlar vermektedir. Şirket hedeflerini tutturmak, bonus/ödül kazanmak, prim almak, kariyerde yüksek basamaklara terfi ettirilmek, değerlerin, ahlaki (etik) kuralların kapı dışı edilmesine neden olabilir (Karyağdı, Atay & Selçuk, 2021). Özkal-Sayan'a (2020) göre "kamu etiğinin felsefeyle bağlantısının kurularak, 'değer' odaklı yeniden inşa sürecine gidilmesinin doğru bir yöntem olacaktır" (s. 170). Bu görüşte vurgulanan değer odaklı inşa sürecinin ancak DTY anlayışının hem kamuda hem de işletmelerde uygulanmaya başlanması ile gerçekleşebileceği söylenebilir.

Kamu ve işletmelerde DTY anlayışının hakim kılınması için bu konuda hem yönetime hem de tüm işgörenlere DTY kapsamının açıklanması gerekir. DTY'nin kapsamı ve süreçleri

geliştirilecek uygulamalı eğitim programlarıyla; işletmeler, organizasyonlar ve kurumlara kazandırılabilir. Kuçuradi yasama ve kamuda etik sorunların çözümüne yönelik bir çözüm olarak meslek mensuplarının yetiştirilmesi için etik eğitiminin planlanması konusuna dikkat çekmektedir (Tepe, 2009, s. 43). Bu nedenle ilk önce daha soyut olan etik normlarının anlaşılmasını sağlayacak olan ahlak, değer ve etik kod bağlantısının nasıl kurulacağı etik veya değerler eğitimi bağlamında gerçekleştirilmelidir. Etik ya da değerler eğitimiyle birlikte kurumlar kendilerine özgü olan kök ve alt değerleri belirleyerek kendi etik kodlarını oluşturup DTY anlayışını kendi kurumlarında uygulamaya geçirebilirler. Ancak, DTY yaklaşımının kurumlarda uygulanmasının temel koşulu bu eğitimlerin alınması ve daha sonra da kamu ve özel kurumların yönetiminde ortaya çıkan etik sorunların çözümü için gerekli alt yapının oluşturulmasını sağlayacak bir etik ve değerler alt yapısının oluşturulmasını gerektirmektedir.

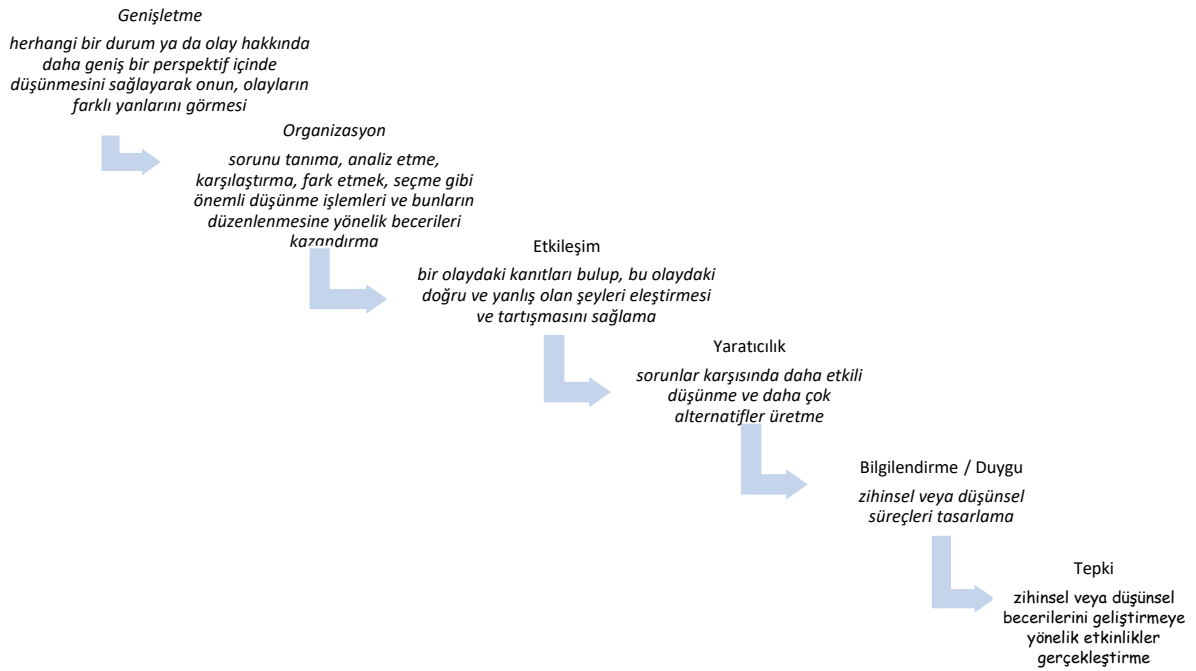
Bu çalışmanın amacı, değer temelli yönetim yaklaşımının kamu ve ticari işletmelerde görev yapan başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların mesleki yaşam tarzına dönüştürülmesi ve değer temelli yönetim anlayışı ile ilgili farkındalık kazandırması için “Değer Temelli Yönetim Eğitimi Modülünün Geliştirilmesidir”.

Yöntem

Karyağdı vd. (2021) tarafından yapılan “Yeni Ekonomi ve Ağdaş Toplumda Değer Temelli Yönetim” konulu bir araştırma yapılmıştır. ISO 500 olarak tanımlanan büyük işletmelerde üst düzey yöneticileri ile yapılan araştırmada yöneticilere “değer temelli yönetim anlayışından ne anladıkları” sorulmuştur. Üç ayrı aşamada gerçekleştirilen bu çalışmada; işletmelerin ve işletmede çalışanlarla birlikte yöneticilerin “İnsan Onuru, Adalet, Güven, Çoğulculuk, Yaşam Kalitesi ve Sürekli Gelişim” olarak yöneticiler tarafından tanımlanmış olan değerlere ihtiyaç duydukları saptanmıştır. Saptanan değerler, iş yaşamında ihtiyaç duyulan temel değerler olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarından hareketle saptanan bu ihtiyaçlar; bir alan uzmanı, bir işletme çalışanı ve iki program geliştirme uzmanı olmak üzere toplam dört uzman tarafından gözden geçirilmiştir. Çalışmada uzman görüşlerine dayalı olarak içerik analizleri gerçekleştirilmiştir.

İhtiyaç saptama çalışmaları sonrasında program yeterlikleri, modül kazanımları, belirlenen yeterlik ve kazanımlar çerçevesinde içerik kapsamı oluşturulmuştur. Modüller için ayrılmış zaman dilimi içinde meşgul olunan ve akademik öğrenme zamanları gözetilerek yeterlik ve

kazanımlara göre örnek sorular ve bunlara dayalı senaryolar yazılmıştır. Ardından her bir senaryo için belge ve görseller hazırlanmış, senaryo süreçlerinin kazanımlarla ilişkisini ölçecek materyaller geliştirilmiştir. Bu sürecin temellendirilmesinde de Bono'nun Bilişsel Araştırma Gerçekleşmesi (Cognitive Research Truth-CoRT) modeli temel alınmıştır (de Bono, 2008). CoRT düşünme programı, düşünme becerilerini geliştirmek için hazırlanmış bir programdır. Altı boyutlu bu yaklaşımdaki temel hedef eleştirel bir ortam içinde değerlerle ilgili süreçleri sorgulatarak öğretmektir. Özellikle senaryo ve örnek olayların oluşturulmasında Şekil 3'te süreç aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 3. CoRT aşamaları

Bu program, bütün öğrenciler için geçerli ortak sosyal problemlerin belirlenmesi, ortak ihtiyaçların karşılanması ve çalışma alanlarının geliştirilmesinde bütün disiplinlerden yararlanmayı öngörmektedir. Yaşam Temelli alt Tasarımdaki amaç ise öğrenenlerin kavrayışını geliştirme ve gerçek dünya ile ilgili sorunları genelleme becerisi kazanmalarına yardımcı olmaktır. Bu alt tasarım aşağıda yer alan üç temel varsayıma dayanmaktadır (Babadoğan, 2004; Gürkan, 2004).

- Toplumun değişen yaşam ortamına uyum sağlaması ve bu amaca ulaşabilmek için programların işlevsel olması gereklidir.
- Öğrenenlerin çalıştıkları konular kendilerini direkt olarak ilgilendiren konular olmalıdır.

- Öğrenenlerin sosyal ve yaşam durumlarını çalışmalarını hem toplumun gelişmesine hem de kendilerinin topluma katılımlarını sağlayacaktır.

İşletmeler için belirlenmiş olan altı temel değer kapsamında yer alan açıklamalar analiz edilerek listelenmiştir. Sözü edilen liste ilgili dört uzman tarafından düzenlenmiştir. Uzmanlar tarafından yapılan masa başı çalışmasıyla 'Değer Temelli Yönetim (DTY)' anlayışının işletmelere aktarılabilmesi için bu konuda farkındalık kazandırmaya yönelik araştırmacılar tarafından üç modül tasarlanmıştır. Tasarlanan çalışmanın pilotlaması büyük bir işletmede araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Gerek çalışma alanının içeriği gerekse pilotlama uygulamalarında etik kurallar göz önüne alınarak modüllerdeki içeriği biçimlendiren kazanımlar arasındaki etkileşim test edilmiştir. Altı saatlik pilot uygulama beş üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada sadece birinci modülün yapısı açıklanmıştır.

Bulgular ve Yorum

Bu çalışmada, bireyin, toplumun, kurumlar ve işletmelerin sorunlarını merkeze alan tasarım kullanılmıştır. Bu üst tasarımın odak noktaları; toplumsal yaşam devamlılığı, sosyal problemler, sosyal değerler, yaşam alanları, toplumsal yapılandırma konularıdır. Toplumsal sorunlar, öğrenenlerin ilgileri, yetenekleri ve ihtiyaçları ile birlikte düşünülür. Sorunlara göre düzenlenen program aracılığıyla, topluma, önemli sorunların çözümünde yetenekli, bilgi, beceri, fikir sahibi bireylerin yetiştirilmesi düşünülmektedir. Bu tasarımlarda, sorun çözme yöntem ve yaklaşımları kullanılmıştır. Bu amaçla bireysel ve toplumsal sorunların çözümü için eğitim programlarının tasarlanması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu program tasarımında, bütün öğrenenler için geçerli ortak sosyal problemlerin belirlenmesi, ortak ihtiyaçların karşılanması ve çalışma alanlarının geliştirilmesinde bütün disiplinlerden yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu çalışmada sorun merkezli program tasarımı bağlamında yaşam temelli alt tasarımı kullanılmıştır. Değer temelli yönetim anlayışına daha uygun görülen yaşam temelli alt tasarımı çerçevesi ile katılımcıların kavrayışını geliştirmek ve gerçek dünya ile ilgili sorunları genelleyebilme becerisi kazanmalarına yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Modül geliştirilirken; değişen yaşam ortamına uyum sağlama, doğrudan ilgilendirme ve katılım sağlama gibi üç temel varsayıma dayanmaktadır. Karyağdı vd. (2021) tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan ihtiyaçlar dikkate alınarak “Etik, Ahlak, Değer, Kurum Kültürü ve Değerler ile Değer Temelli Yönetim Yaklaşım” kavramlarına odaklanılarak yeterlikler ve kazanımlar ile buna özgü içerikler belirlenerek modül tasarımı gerçekleştirilmiştir. Program

için Avrupa Yeterlikler Çerçevesi (AYÇ) ve Türkiye Yeterlikler Çerçevesi'ne (TYÇ) dayalı olarak, ihtiyaç analizi sonuçlarına göre 13 yeterlik belirlenmiştir. Sözü edilen bu yeterlikler ilerleyen zamanlarda gündeme gelecek mikro yeterlik süreçlerine göre oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda sadece birinci modüle dayalı olarak hazırlanan dört yeterliğe yer verilmiştir. Tablo 1'de çalışmada temel alınan ana ve alt yeterlikler ve (AYÇ/TYÇ) ölçütlerine dayalı olarak düzeyleri görülmektedir.

Tablo 1

Program Yeterlikleri ve Düzeyleri

Program Yeterlikleri		PY 1	PY 2	PY 3	PY 4
		Etik kavramını ve ilkelerini açıklama ve örnekleme	Etik ve ahlak kavramlarını açıklama ve ayırt etme	Değer ve değer yönetimi kavramlarını açıklama ve kurumuna özgü örnekleme	Kurum kültürü kavramını açıklama ve kurumuna özgü örnekleme
Bilgi	Kuramsal	X	X		
Bilgi	Uygulamalı			X	X
Beceri	Kavramsal	X			
Beceri	Bilişsel		X		
Beceri	Uygulamalı			X	X
Yetkinlik	Bağımsız Çalışabilme ve Sorumluluk Alabilme			X	X
Yetkinlik	Öğrenme	X		X	X
Yetkinlik	İletişim ve Sosyal		X		
Yetkinlik	Programa Özgü	X	X	X	X

Tablo 1'de görüleceği üzere dört yeterliğin içerik ve öğretim süreçleri de bu yapıya uygun olarak tasarlanmıştır. Ardından üç gün süreli program için program yeterliklerine dayalı içerikler belirlenmiştir. Bu çalışmada sadece birinci modüle dayalı bir günlük bir dağılım gerçekleştirilmiştir. Tablo 2'de bu dağılım verilmiştir.

Tablo 2'de birinci değer ve değer temelli yönetim kavramının ele alındığı modülde; etik, ahlak, değer, kurum kültürü ve değer etkileşimi, değer temelli yönetim yaklaşımı ve bu yaklaşıma dayalı derslik içi uygulamalar ile süreç kurgulanmıştır. Bütünlüğü görmek için diğer modül isimlerine de yer verilmiş olup bu modüllerle ilgili bir ayrıntılama yapılmamıştır.

Tablo 2

Modül Program Yeterlilikleri Eşleştirilmesi

	<i>Program Yeterlilikleri</i>												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Modüller													
Değer ve Değer Temelli Yönetimi Kavramı													
Etik		5	5										
Ahlak		5											
Değerler			4										
Kurum Kültürü ve Değerler				5									
Değer Temelli Yönetim Yaklaşımı				5									
Değer Temelli Yönetimi Yaklaşımı Uygulamaları				4									
Değer Temelli Yönetimin Temel Değerleri													
İnsan Onuru													
Adalet													
Güven													
Çoğulculuk													
Yaşam Kalitesi													
Değer Temelli Yönetim Modeli (DTYM)													
Değer Temelli Yönetimi Modelinin Yapısı													
Değer Temelli Yönetimi Modelindeki Ahlaki/Etik Değerleri Belirleme													
Değer Temelli Yönetimi Modelinin Etik İlkelerini Belirleme													
Değer Temelli Yönetimi Modelinin Etik Kodlarını Belirleme													
İşletmelerde Uygulanan Etik İlke ve Kod Örnekleri													

Bu çalışmada temel alınan birinci modül için yirmi bir kazanım belirlenmiştir. Tablo 3'te bu kazanımların ilgili program yeterlilikleri ile olan etkileşim düzeyleri gösterilmektedir.

Tablo 3 ayrıntılı incelendiğinde program yeterlilikleri ile modül kazanımları arasında yüksek düzeyde (4) bir etkileşim olduğu gözlenmektedir. Kazanımların özellikle 2. ve 3. program yeterlilikleri ile daha fazla düzeyde etkileştikleri ortaya çıkmaktadır. Modül sunumunda konu öğretim süreçleri de ilişkilendirilmiş olup gerektiğinde eş eğitimcilerle sürdürülecek etkinliklerde etkileşimli öğretim teknikleri işe koşulacaktır.

Tablo 3

Modül Kazanımları ile Program Yeterlilikleri Eşleştirilmesi

Kod	Program Yeterlilikleri Modül Kazanımları	1	2	3	4
111	Etik kavramını yazılı ya da sözlü olarak açıklar	4			
112	Etik türlerini sayar		3		
113	Etik ilkelerin belirlenme sürecini örnek vererek açıklar	4	4		
114	Çevre etiğini işletmeler açısından örnek vererek açıklar			4	
15	İş etiğine işletme etiği bağlamında örnekler			4	
121	Ahlak kavramını yazılı ya da sözlü olarak açıklar			5	
122	İç ve dış ahlak kavramlarına örneklendirir			5	
123	Bireyin ahlak gelişimi düzeylerini Piaget bağlamında açıklar			4	
124	Bireyin ahlak gelişimi düzeylerini Kohlberg bağlamında açıklar			4	
131	Değer kavramının tanımını sözlü ya da yazılı olarak yapar				5
132	Değer kavramının oluşum sürecini örnek vererek açıklar				5
133	Değer kavramının çalıştığı işletmeden örnekler vererek açıklar				5
141	Kurum kültürünün kapsamını açıklar				4
142	Kurum kültürünün değerlerle olan ilişkisini açıklar				5
143	Kurum kültürünün değerlerle olan ilişkisini örneklendirir				4
151	Değer temelli yönetimin kapsamını açıklar				4
152	İşletmelerde değer temelli yönetimin finans ve finans dışı dengelerini yorumlar				3
153	Değer temelli yönetimin boyutlarını örnekler verir				4
154	Değer temelli yönetim uygulamasına ilişkin kurumuna özgü örnek olaylar belirler				4
155	Değer temelli yönetim uygulamasına ilişkin kurumuna özgü senaryo oluşturur				4
156	Değer temelli yönetim uygulamasına ilişkin kurumuna özgü analizleri zihin haritasıyla gösterir				4

Şekil 4'te modülden bir kesit yer almaktadır.

1.3. DEĞERLER

Birlik	Süre/Dakika
Değer Kavramı	20
Değerlerin Oluşum Süreci	15
Değerlerin Sınıflandırılması	10

Kazanımlar

- ✓ Değer kavramının tanımını sözlü ya da yazılı olarak yapar
- ✓ Değer kavramının oluşum sürecini örnek vererek açıklar
- ✓ Değer kavramının çalıştığı işletmeden örnekler vererek açıklar

Değer Kavramı

Değer kavramı insanlık yaşamı ile birlikte oluşmaya başlamış ve insanın kararlarına dayanarak oluşturulan temel ilahterin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İlk insan hayatına kalınsak, kendi varlığını sürdürmek, kendisini doyurabilmek, yabana hayatta mücadele etmek ve tehlikelerden korunmaya çalışırken kendi yaşamına ilişkin değerleri oluşturmaya başlamıştır. Örneğin; hayatta kalma mücadelesinde avlanıp en iyi yapan insanı öncelik konusunda yeterli olmayan insanın daha değerli olduğunu fark etmiştir. Aynı şekilde kendisinin hayatta kalması için başka canlıların avlanması gerektiğini düşündükten kendisinin hayatta kalmasına diğer canlıların hayatta kalmasına göre daha yüksek bir değer atfetmiştir. Değerler çoğunlukla insanın yaşam koşulları ve çevresiyle ilişkili olarak oluşmaktadır. İnsanın ihtiyaçları, beklentileri, amaçları, tercihleri, merakları ve bilgiyi arayışı değerlerin ortaya konulmasına temel belirleyicidir.

Değer nedir kavramını açıklarken öncelikle değerler konusu üzerinde tartışmaları yapan felsefe ile değer kavramını arasındaki ilişki üzerinde durmak gerekir.

Felsefe ve değer kavramları arasında ilişki incelendiğinde bu iki kavramın iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Değer kavramı ile ilgili en fazla tartışılan tartışma yapılmıştır. İnsanın varoluşu ile birlikte değer kavramının ortaya çıktığı söylenir. Felsefe ve değer kavramının girift ilişkisini ortaya koyan ve felsefe, değer ilişkisinin en önemli göstergesi felsefe kavramının anlamı ile ilgili olduğu görülmektedir. Felsefe kavramı hemem hemem tüm açıklanmaz. "Bilgiğin Sevdiği" olarak tanımlanmış. Bilgiğin yeni bilgilerin ortaya çıkmasını, bu bilgiler üzerinde düşünme o bilgiye ulaşmak için yapılan arayış ve yolculuğa karşılık tüm engellerin aşılması ile ulaşılacak o bilgiye atfedilen değerler. Bilgiye ulaşmak için yapılan tüm arayışlar ile o bilgiye verilen değer.

arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu nedenle felsefe ile ilgili tüm tartışmalar temel bilgiye verilen değere ilişkilidir.

Felsefe ve değer arasındaki ilişkinin önemli başka bir göstergesi ise felsefenin değer kavramını ayrı bir tartışma konusu olarak incelemesidir. Felsefe genel olarak değerlerin sisteminin oluşturulmasına yardımcı olacak tartışmaları yaparak değer konusunda farklı bakış açıları ortaya konulmasına sağlamaktadır. Değer kavramında farklı görüşlerin sergilenmesi yapılmış yeni değerlerin ortaya çıkmasını ve var olan değerlerin gözden geçirilerek güncellenmesi için gerekli düşünsel alt yapıyı hazırlanması felsefenin işlevidir. Değer kavramında yapılan tartışmaların sonucunda ortaya konulan bilgi birikim değer kavramı felsefenin ayrı bir disiplin haline gelmiştir. Bu tartışmalar sonucunda "değerler felsefesi" ve bunlarla ilişkili olan "ahlak felsefesi" diye adlandırılan fakli iki felsefi disiplin ortaya çıkmıştır.

Değer bir şey, durum, olaya atfedilen kaymak veya nitelik ya da para ile ölçülebilen karşılık ve bedel olarak tanımlanabilir. Değer, bir şeyin özelliği ile ilgili atfedilen önemdir. Değer kavramının kapsamının ya da bir şeyin atfedilen önem o şeyin dayandığı ihtiyaçla bağlı olarak değişmektedir. Değer kavramının somut olarak açıklanması zor olduğu için soyut olarak ortaya konulmaktadır. Değer kavramının anlamı üzerinde yapılan soyut tartışmaların dolaylı olarak kavramın tanımlanması da çok zordur. Değerlerin soyut olarak oluşması ona anlamlar yüklemekte daha sonra oluşturulan anlamların kabulü ya da reddi ile değerler ortaya çıkmaktadır. Bir değerin ortaya çıkması ile birlikte o değerin değişim ve gelişme süreci devam eder. Değerler toplum, bilim ve teknoloji ile yaşamla ilgili her gelişmeden etkilenerek değişime uğrar.

Örnek Olay 1 (Değer)

Lise 11. Sınıfı devam eden dersi teknoloji kullanımına çok fazla zaman ayırmakta ve öğrencilerin aileleri bu duruma endişeyle yaklaşmaktadır. Aile ve arkadaşları bu durumu çok dikkatli izliyor. Bir arkadaş yeni bir uygulama geliştirmiş ve işleme yapıyor, gelir elde etmektedir. Okul ve Mahalle ile işbirliğinde uygulama yapılmakta ve tüm zamanlarını bilgisayar başında geçirirken dersleri ve okulları ihmal etmeye başlamışlardır.

Bu dersi genç teknoloji ortamlarında çok zaman geçirmekte ve teknoloji kullanımını sadece teknoloji ve onun oluşturduğu yapıları ortamlarına yönelik bir değer görmektedirler. Teknolojiye atfedilen zamanın çok fazla olması onların gelişimi üzerinde olumsuz ya da olumsuz etkiler yaratmaktadır. Sizce gençler ve aileleri bu durumu gözlemleyen öğretmenler olarak değerler nedir? Bu değerler arasında değere nasıl değeri verilir? Gençler arasında tartışın bu değerlerin gelişim süreci nasıl olabilir?

Tartışma/Öğretici Notu:

Örnek Olay 1'in incelenmesi sonucunda konunun yeterli biçimde tartışılmadığı durumlarda öğretici tartışmaya yönlendirmek için öğretici notuna kullanabilir.

Gençler ve çocukların teknoloji kullanımına ayırdığı zamanın bölünmüyor bir şekilde teknoloji geliştiren çok hızlı değişen, teknolojiyi çok fazla kullanımları bir günün yeni bir günün geliştirilmesi algılanmaktadır. Her iki durumda da teknoloji kullanımını var ancak birinde teknoloji kullanımını önce teknoloji zaman değerlendirilmiştir. Ancak genç teknolojiye zaman ayırmadığında yeni bir zaman geliştirilmediği de geliştirilmediği uygulanmış bilginin sahip olmaktadır. Değer kavramının yapısını anlayabilmek için bu kavramı birinden önce, toplumsal toplama ya da uygulan için çalışmaya göre değerlendirilmelidir.

Değerlerin Oluşum Süreci

Ortaya çıkan değerlerin yapama alınması ya da var olan bir değer benimsenmesi ve sürdürülmesi o değerlerin sürekli olarak gelişmesine bağlıdır. Değerler yapamada benimsenerek geliştirilme aşamasında o değerler bilgi, toplum veya sistemler tarafından benimsenmesi ya da kabul edilmesinde ölçülebilir olmaktadır. Değerlerin oluşuma değerin ortaya çıkmasından sonra çok uzun zamanda gerçekleşmektedir. Şekil 4'de oluşan yeni değerin gelişimi ve gelişim süreci açıklanmaktadır.

Şekil 4. Ortaya çıkan yeni değerin oluşumu ve gelişim süreci

Değer oluşum ve gelişim sürecine somut bir örnek olarak "Örgütlük ve Haklar" kavramındaki gelişim ve değişim verilebilir. "Örgütlük ve Haklar" kavramındaki gelişim süreci genel olarak incelendiğinde kavramal gelişimin Şekil 4'de görüldüğü gibi bir süreç izlediği görülmektedir. "Örgütlük ve Haklar" kavramındaki gelişim sürecinde demokratik değerler oluşmaktadır.

Şekil 4. Değer temelli yönetim modülünden bir kesit

Değer Temelli Yönetim Modülü toplam altı saatte gerçekleştirilecek bir modül olarak tasarlanmıştır. Tasarım sonucunda yaklaşık 40 sayfalık bir metin olarak ortaya çıkmıştır. Modülün kapsamında; kuramsal bilgiler, örnek olaylar, sorular, sorun çözme ve fikir geliştirme etkinlikleri yer almaktadır. İşletmelerden örnekler verilerek değer temelli yönetime geçiş için gerekli olan bakış açısı ve farkındalık oluşturması hedeflenmiştir.

Modül tasarımı gerçekleştirilirken; konu genişliği ve derinliği, bilgi ve yaşantıların birbirleriyle ilişkisi, konular arası dikey ve yatay kaynaşıklığın sağlanması, genişletici ve derinleştirici süreçlerin dengelenerek sürdürme ilkeleri gözetilmiştir. Modüller geliştirildikten sonra uygulamasına ilişkin yapılan pilotlama çalışmasına göre modül yapıları üzerinde çeşitli geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu ilk modülün devamı olan iki modül daha tasarlanmıştır. Bu üç modülün uygulanması ile DTYM anlayışı işletmelerde görev yapan üst yöneticiler için öngörülen gerekli olan bilişsel, duyuşsal ve düşünsel hazırlık gerçekleşmiş olacaktır. DTYM mevcut yönetim anlayışında değişimi öngörmektedir. Değişimin etkili olabilmesi için öngörülen değişimin tepeden başlaması yani üst yönetimin DTY anlayışını benimsemesi ve işletmesine aktarması gerekir. İşletme yönetiminin değer temelli anlayışına evrilmesi ve değişmesi tüm işletmeye bu yeni anlayışın aktarılmasını sağlayacaktır. Karlılık hedefleri ile iş yapan kurumların karlılık hedefinden vaz geçmeden değer temelli anlayışa geçmesi üst düzey yönetici ve ona bağlı dar bir uzman grubu ile birlikte alınacak kararlarla mümkün olabilir. İşletmeler var olan değerlerini analiz ederek ve gözden geçirerek DTY anlayışını öngördüğü değerleri kendi kurumlarının sahip olduğu değerlerine ekleyerek kurum çalışmalarına aktarabilirler. Kurum kültürü olarak adlandırılan işletme kültürünün büyük bir kısmı o kuruma ait değerlerden oluşmaktadır. DTYM öngördüğü değerleri sadece kurum kültürüne aktarılması ve değerler başlığı altında yazılı olarak ifade edilmesi gibi çalışmalar yapmak yeterli olmaz. DTY anlayışının kurumda devamlılık gösteren kalıcı bir yönetim anlayışına dönüştürülmesi için; iş ve görev tanımları, iş yapma süreçleri, pazarlama stratejileri, ürün tanıtımları gibi pek çok konuda uygulanan yönetmeliklerin DTY anlayışı esas alınarak yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. DTY anlayışı kurum kültürü ve iş süreçlerine aktarılması ve kurumun parçası haline getirecek çalışmaların yapılması için değişimin üst düzeyden başlaması gerekmektedir.

Yöneticiler için hazırlanmış olsa bile bu modüllerde yapılacak düzenlemeler ile yöneticiler dışında kalan tüm personele uygun hale getirilebilir. Modülün kuramsal dayanaklarının oluşturan teorik bilgiler ile her bir düzey için gerekli olacak kavramsal anlayış ve bakış açısı oluşturacak bir çerçeve çizilmiştir. Bu çerçeve etrafında oluşturulan örnek olaylar ve diğer etkinlikler eğitim alan grubun ihtiyacına göre tasarlanarak modül değişik hedef kitleye uygun hale getirilebilir. Tasarlanacak senaryo ve örnek olaylar ile kolaylıkla hedef kitleye uygun hale getirilebilir. Modül esnek bir yapıya ve ihtiyaç temelli bir yaklaşıma sahiptir. /Bu modülde özellikle senaryo ve örnek olayların oluşturulmasında esas alın CoRT düşünme yaklaşımı da bu esnekliğin sağlanmasına katkı vermekte olup yaklaşımın esası eleştirel bir ortam içinde değerlerle ilgili süreçleri sorgulatarak öğretmektir. Bu nedenle eğitimin 8-12 kişiden oluşan küçük gruplarla yapılması gerekmektedir. Modüllerin hangi koşullarda uygulanacağına ilişkin standart bir süre ve öğrenme-öğretme süreci tasarlanmıştır. Ancak farklı işletmelerde bu çerçevenin nasıl uygulanacağına ilişkin yeni kararlar alınarak öngörülen DTYM eğitimleri verilebilir.

Kaynakça

- Babadoğan, C. (2004). Eğitimde program hazırlama ve geliştirme. *Çoluk Çocuk, Ağustos*(42).
- Cevizci, A. (2011). *Felsefeye giriş*. Ankara: Nobel Akademi.
- deBono, E. (2008). The CoRT thinking programme. <http://www.edwdebono.com/debono/cort.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Gürkan, T. (2004). Program tasarlama ve geliştirme. *Çoluk Çocuk, Ağustos*(42).
- Karyağdı, N., Atay, Ö. & Selçuk, M. (2021). *Yeni ekonomide ve ağdaş toplumda değer temelli yönetim*. Ankara: KalDer Yayınları No: 38, Elma Teknik Basım.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve etikler. *TMH-Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 7-9.
- Özkal-Sayan, İ. (2020). Etik ve kamu etiği: Eleştirel bir bakış. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 12(2), 147-174.
- Şeker, M. & Bulduklu, Y. (2018). Kurum kültürü ve değerler. M. Şeker, Y. Bulduklu & B. Dilmaç, (Ed.), *Kurumlarda değerler içinde*. Konya: Güler Ofset.

Tepe, H. (2009). *Etik ve meslek etikleri*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.

Topdemir, H. G. (2008). *Felsefe*. Ankara: Pegem Akademi.

Yıldız, N. (2010). Etik ve ahlak ayrımı. *Felsefe Arşivi*(35), 23-36.