

Eğitim Yönetimi ve Değerler

Sadegül AKBABA-ALTUN, Yard. Doç. Dr.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Atıf/©– Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7-18.

Özet– Değerlerden arındırılmış ve değerleri kapsamayan bir eğitim olamayacağından, neyin doğru neyin yanlış ve neyin öğretmede öncelikli ve önemli olduğunu vurgulamada eğitimcilerle rehberlik edecek ilkelerin olması gerekir. Yönetim sürecinin her aşamasında değerlere göre hareket etmek önemli olmakla beraber, değerler, özellikle karar verme sürecinde, yöneticilere rehberlik etmeleri gerekliliği açısından önemlidir. Bununla beraber, alınan kararların başkalarının hayatlarını da doğrudan etkilediği düşünüldüğünde, yöneticilerin aldıkları kararları belirli prensiplere dayandırmaları ve bu prensiplerin farkında olmaları gerekir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı eğitim yöneticileri için değerler konusunu irdelemek ve bu konuya literatür çerçevesinde bir bakış açısı getirerek önerilerde bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler– Değerler, Eğitim Yönetimi, Karar Verme, Liderlik.



Bu çalışmanın amacı, eğitim yönetimi ve değer ilişkisini literatür çerçevesinde açıklamaktır. Ancak bu konuya geçmeden önce *değer* kavramı ve *eğitim-değer* ilişkisi de genel anlamda irdelenecektir.

Değer, *bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık* (TDK, 1983) olarak tanımlanmaktadır. Winter, Newton ve Kirkpatrick (1998) değerlerle ilgili çalışma yapan araştırmacıların çoğunun çalışmalarını Rokeach'ın (1973) *Değer Teorisine* dayandırdıklarını vurgulamışlardır. Rokeach değeri *özel bir davranış tarzını veya karşıt bir duruma karşılık kişisel veya sosyal tercihlerin durumunu gösteren inanç* (s.5) olarak tanımlarken; Başaran (1992), değeri, *bir nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve nicelik* şeklinde tanımla-

değerler
eğitimi
dergisi

makta ve *nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin değerlendirilmesinde araç* olarak kullanıldıklarını belirtmektedir.

Değer, kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Kültür ise paylaşılan değerler, simgeler, ideolojiler, inançlar ve yaşantıların bütünüdür (Şişman, 1994; Akbaba-Altun, 2001). Bireyin yaşadığı toplumun kültürü, sahip olduğu değerler, inançlar ve normlar, bireyin davranışlarının etik standartlara uygunluğunu belirler (Pehlivan-Aydın, 2001). Değerler, kültürel bilgidir; kültürün öğeleri üzerine kurulur ve her zaman bir seçimi vurgular (Gudmundsdottir, 1991). Toplumdaki bireylerin o değerleri korumasına veya göz ardı etmesine paralel olarak değerler ya zamanla kaybolurlar ya da bir sonraki nesle aktarılarak yıllarca devam ettirilirlir. Değerlerin yıllarca devam etmesi ve kalıcı olması, onların insanlarca içselleştirilmesine ve genel kabul görmesine bağlıdır. Değerler, bize neyi yapmamız gerektiğini kesin olarak söylemezler, ancak yapılacak olan doğru şeyler için rehberlik ederler (Gudmundsdottir, 1991).

Değerler toplumsal bağlamda, *toplumsal değerler*; bireysel bağlamda, *bireysel değerler*; küçük grup bağlamında ise *aile değerleri* olarak tasnif edilebilir (Winter, Newton & Kirkpatrick, 1998). Başaran da (1992) bir örgütteki değerleri *öz* (evrensel), *özel* (birim veya kümelerce geliştirilen), *seçimlik* ve *geçici* değerler olarak sınıflandırmaktadır. Cohen (1985) de geliştirdiği kategorizasyonda değeri, *içsel* (intrinsic), *dışsal* (extrinsic), *ablaki* (moral), *kişisel* (personal) ve *bilgiye dayalı* (epistemic) değerler şeklinde bir sınıflamaya tabi tutmuştur.

Bu değerle ilgili terimler arasında yaygın olarak kullanılan *etik* ve *moral* kavramlarına karşılık olarak Türkçe'de sadece *ablaki* sözcüğü kullanılmaktadır. Halbuki bu sözcükler köken ve anlam olarak farklıdır. Thiroux (1980)'ya göre etik Yunanca *ethos* fiilinden türetilmiştir ve anlamı *karakter*dir. Moral kelimesi ise Latince *moralis* fiilinden gelmiştir ve anlamı *gelecektir*. Dolayısıyla etik insanların karakterlerini gösterirken, moral insanlar arası ilişkiyi yansıtmaktadır.

Thiroux (1980), insanoğlunun toplumda sevgiyi, dostluğu, mutluluğu, özgürlüğü, barışı yaşaması ve oluşturması aynı zamanda yaratıcılık ve tutarlılığı en üst düzeyde başarabilmesi için etik değerlere uyması gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan; düşünen, duyguları olan, bu duygularının farkında olan ve bunları paylaşan, yaratan, yarattığını paylaşan ve aktarabilen, birlikte yaşadığı toplulukla ortak değerleri olan bir varlıktır. Bu

sebeple ortak yaşamın temelini oluşturan ve genel kabul gören değerlere sahip olmalıdır. Değişimle değerlerde de değişmeler görölüyor olsa da, genel kabul görenler bir sonraki nesle aktarılarak devam ederler.

Eğitim ve Değer

Günlük yaşantımız içinde farkında olarak ya da olmadan belirli ifadelerle *değerlendirmeler* yaparız. Bu değerlendirmeler bizim koyduğumuz belli başlı ölçütlere göre gerçekleşmektedir. Bir şeyler hakkında insanların yargısını sağlayan değerler, felsefi kavramların içinde yer almış; üzerine tartışmalar yapılarak yaşamla, ahlakî ilkeler ve inançlarla ilişkilendirilmiştir. Değerler, eğitim felsefesi içinde de yer alarak her felsefi akım çerçevesinde değerlerin nasıl olacağı açılanmaya çalışılmıştır. Bu açılmamalardan bir kısmını özetlemek eğitim bağlamında konunun açıklık kazanmasına yardım edebilir.

İdealistler; evreni, *evrensel* ve *sonsuz* kavramları ile tanımladıkları için, değerleri de değişmeyen ve bütün insanlara uygulanabilir ilkeler olarak görmekteirler. Etik ilkeler kültürdeki değerleri ve oluşturulan bilgiyi yansıtır. Felsefe, tarih, edebiyat ve sanatla ilgili dersler, bu değerlerin aktarılmasını sağlar. Realistler de; benzer şekilde insanların teorilerini doğal, fizikî ve sosyal yasalara göre geliştirebileceklerini, doğa yasalarının evrensel ve sonsuz olması sebebiyle de değerlerin bunlar üzerine oturtulması gerektiğini savunurlar. Pragmatistler ise; tersine olarak, değerlerin zamana, yere ve durumlara bağlı dolayısıyla göreceli olduğunu iddia ederler. Onlara göre evren sürekli olarak değişmektedir; buna bağlı olarak değerler de değişmek zorundadır. O halde, insanların kişisel ve sosyal gelişimine katkı yapan şeyler değerli, onların gelişimini engelleyen ve deneyimlerini sınırlayan şeyler ise değersizdir. Varoluşçular'a gelince; genel düşüncelerine paralel, olarak bireye ve onun seçimine vurgu yaparak insanların kendi özgür seçimleriyle değerler oluşturmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Frankfurt Okulu çevresiyse; değerlerin toplumda var olan güce göre oluşturulduğunu ve oluşturulan bu değerlerin bazılarını güçlü kılar-ken, diğerlerini de güçsüz kıldığını öne sürmektedirler. Buna bağlı olarak çağdaş toplumlarda eğitim kurumunu da kapsayan kurumların, gücü elinde bulunduran grupların iktidarı altındadır ve bu gruplar güçlerini kullanarak kendi bilgi, inanç ve değerlerini gücü daha az olanlara aşılmaktadırlar diye düşünürler (Orstein & Levin 1997).

Sonuç olarak eğitimciler konuyu açıklamak bağlamında birbirleriyle çoğunlukla örtüşmeyen bu felsefî akımlardan birini veya birkaçını benimseyerek ya da hiç birini benimsemeyerek kendi değer yargılarını kullanmaktadırlar. Böylece, bir ya da bir kaç kişinin verdiği bu kararlarla geleceğin toplumu şekillenmektedir. Böylesi bir sorumluluğa sahip olan karar vericilerin, verdikleri her kararın altında nelerin yattığının ve hangi kişisel değerlerinin ne ölçüde bu kararları etkilediğinin, kararları alma süreçlerinde hangi ölçütlerden faydalandıklarının ve neden öyle bir sonuca vardıklarının farkında olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle eğitimciler aynı zamanda birer karar verici olarak, kendilerine, başkalarının yaşamları üzerinde ne ölçüde etkilerinin olabileceğini sormak zorundadırlar. Zira bu sahip olunan etik niteliklerinin bir sonucudur.

Nitekim, eğitimde değerlerin rolü yüzlerce yıl önceden tartışmaya başlanmış ve değerler doğrudan veya dolaylı olarak eğitimin içinde, özellikle hazırlanan programlarla açık veya kapalı bir şekilde verilmiştir (Gudmundsdottir, 1991). Bu süreçte eğitimcilerin kendilerine sürekli olarak sormaları gereken en önemli soru, *Ben bir eğitimci olarak hangi değerlere sahip olmalıyım, benim işimle ilgili olarak sahip olmam gereken iş etiği ilkelerim neler olmalıdır?* sorusudur.

Bilindiği gibi eğitimin amaçlarından birisi de toplumun değer yargılarını bir sonraki nesle aktarmaktır. Bu aktarım, hazırlanan programlar yoluyla açık veya kapalı şekilde gerçekleştirilmektedir. Burada, yine eğitimciler; programların hazırlanmasında ve bu değerlerin aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu sebeple hangi değerlerin veya değerler sisteminin aktarılacağı, ne şekilde aktarılacağı, eğitimcilerin bunu gerçekleştirirken nasıl davranacağı belli etik ilkelere bağlanmalı ve eğitimciler bu etik ilkeleri içselleştirmelidirler. Çünkü eğitim işi *değerlendirmeyi, yargıyı ve seçimi* gerektirdiği için belli değerlerin olduğu, olması gerektiği açıktır. Değerlerden arındırılmış ve değerleri kapsamayan bir eğitim olamayacağından, "Neyin doğru? Neyin yanlış? ve Neyin öğretmede öncelikli ve önemli olduğu?"nu vurgulamada eğitimcilere rehberlik edecek ilkelerin olması gerekmektedir. Bu sebeple de okul yöneticileri ve öğretmenlerin çalışma değerleri ile ilgili çalışmaların yapılması gereklidir.

Eğitim Yönetimi ve Değerler

Eğitim yönetimi ve değerlerle ilgili çalışmalarda bireylerin karakterlerinin ve bunların yanında değerlerinin, onların iş içi ve iş dışı karar ve davranışlarını etkiledikleri vurgulanmıştır (Dawis, 1991; Çelik, 1999). Nitekim örgütteki de-

ğerlerle, örgüt kültürü (Schein, 1985), iş doyumu (Locke, 1976), yönetsel kararlar (England 1975; Winter, Newton & Kirkpatrick, 1998) ve işle ilgili diğer algı ve davranışların (George & Jones, 1996; Ravlin & Meglino, 1987, 1989) etkileştiği görülmüştür.

Eğitim yöneticileri günlük rutin işlerini yaparken ahlakî seçimler yapmayla yüz yüze kalmakta (Beck, Murphy & Associates, 1997) ve çoğu zaman belli etik ilkeler olmadığından kendi ahlakî değerleri ile karar vermektedirler. Nitekim yapılan bir çok araştırmada okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda ve eylemlerinde kişisel değerlerinden ve etik anlayışlarından etkilendikleri belirlenmiştir (Begley & Leithwood, 1990; Kasten & Ashbaugh, 1991; Marshall, 1992; Pehlivan, 1998; Winter, Newton & Kirkpatrick, 1998).

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

Okul yöneticilerinin rutin işleri, onların değerlerini ve niyetlerini yansıtan sembolik araçlar olup, aynı zamanda bireylerin bir örgüt olarak okulla karşılaşmaları ve etkileşimde bulunmalarından dolayı da önemlidir; okulda ne olup bittiğini anlamak için yönetsel rutinlere bakmak gerekmektedir (Riehl, 1998). Değerler, yönetimin bütün süreçlerinde yer almakla birlikte kendini en fazla yönetim sürecinin kalbi sayılan karar verme (Bursalıoğlu, 1991) ve liderin davranış ve eylemlerinde hissettirir. Çünkü, gerek alınan kararlar gerekse liderin davranış ve eylemleri birçok insanın hayatına etki etmektedir.

Liderlik ve değerler

Liderliği, *lider ve onu izleyenlerin birbirlerinin üst düzeyde moral ve motivasyonlarını artırma süreci* (Burns, 1978, s. 20'den akt. Yukl, 1994) olarak tanımladığımızda okul yöneticileri için en ideal liderlik modelinin *dönüşümcü* veya *moral liderlik* modelleri olacaktır (Bottery, 1992). Çünkü dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Yukl, 1994). Bu ise, moral ve motivasyonu diri tutma ve artırma noktasında sürekli bir ivme sağlar. Öte yandan insanlar arası ilişkiyi ifade eden bir kavram olarak moral, ve onun işaret ettiği tüm içerik, okulları zorunlu olarak *moral topluluklar* kılmaktadır. Bir moral topluluk da ancak moral liderlikle yönetilmelidir (Sergiovanni, 1994). Kendini varkılma ve gerçekleştirme süreci olan eğitimin yöneticileri başkalarının kişisel, entelektüel, sosyal ve siyasal yönden tüm potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmalı; bunun için doğru/adil bir topluluk oluşturmalı ve bunları doğru/adil olarak yönetmelidir. Bu çerçeveden bakıldığında okul lideri, karşı tarafın görüşüne saygı gösteren, olası kişisel hataları kabul eden, okul içindeki görüş ayrılıklarını saygıyla karşılayan bir anlayış sergilemelidir. Dolayısıyla okul, farklı ve karşı fikirlerin ve beklentilerin olduğu demokratik iklime sahip bir yer olmalıdır. Okul liderliği de adanmış değerleri içinde barındıran bir kavram olmalıdır. Özet bir ifadeyle okul yöneticisi, açık fikirli, kendini eleştiren, toleranslı, halihazırdaki yapıyla eğitimsel oluşumlar arasında köprü kurabilen, okul toplumu içinde yeni liderlerin ve yeni bakış açılarının çıkabileceğini öneren bir liderlik anlayışına sahip olmalıdır (Bottery, 1992). Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler ise *hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi* ve *saygıdır* (Pehlivan-Aydın, 2001). Eğer okullar bazı değerlerin takdir edildiği ve öğretildiği yerler ise orada bulunan öğretmen ve yöneticilerin de bu değerlere sahip olması gerekir. Bu da ancak anılan etik ilkelerle mümkün olabilir. Dolayısıyla, geleceğin eğitim liderleri de bu değerlerle donanmış olarak yetiştirilmelidir (Beck, Murphy, & Associates, 1997).

Karar verme ve değerler

Değerler konusunun yönetim süreçleri içinde en fazla ele alındığı kerte karar vermedir. *Yaşam kararlarla başlar kararlarla biter*. İnsanların birbirleri ile olan etkileşimleri, seçenekler ve verilen kararlar üzerinde gerçekleşir. Bireylerin ve kurumların nasıl karar aldığı konusundaki örüntüler anlaşıldığında kurumların gerçek hedefleri ortaya çıkar. Karar verme süreci, kurumların kendi ken-

dilerini anlayabilmelerine ve daha etkili olabilmelerine imkan verecek önemli ve çok güçlü bir olgudur. Değerler ise bu kararların verilmesi sürecinde kullanılan filtrelerdir (Ellis & Hall, 1994). Karar verme, bilimsel veri ve değerlerin kombinasyonu üzerine kurulur (Robertshow, Mecca & Rerick, 1978). Gerçek veriler ise karar vermede temel bileşen rolü üstlenir. Değerler, bu açıdan bakıldığında gerçek verileri oluşturmada kullanılan temel öğelerdir (Hall, 1994). Örgüt ve birey geliştirdiği değere göre elindeki seçenekleri birbirleriyle karşılaştırarak seçim yapar (Başaran, 1992).

Valesquez ve arkadaşları (1996) etik konuları içeren durumlarda doğru kararı vermek için (i) meslekî değerler veya etik ilkelerin, (ii) örgütsel değerler veya etik ilkelerin, (iii) kişisel değerler veya etik ilkelerin ve (iv) yasaların takip edilmesini önermektedirler. Duruma göre yukarıdaki basamaklardan birisi, birkaçı veya hepsinden yararlanarak doğru kararlar verilebilir. Özellikle bilgisayar teknolojilerin yaygınlaşması, eğitime entegre edilmesi ve internetin kullanımı, yeni etik sorunlar doğurmuştur. Eğitim yöneticileri bütün bu gelişmelerden haberdar olup, bunlarla ilgili çözümlerde yasal, mesleki, örgütsel ve kişisel değerlerden yararlanarak sorunları çözebilmelidirler. Eğitimcilerin verdikleri kararlar başkalarını etkilediği ve bazen etik ikilemler yarattığı için, eğitim yöneticileri ve öğretmenler için etik ilkeler geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Etik ilkelerin oluşturulmasıyla yönetici, öğretmenler ve eğitimle ilgili diğer kesimler arasında daha fazla güvene ve iş birliğine dayalı bir ilişki ağı kurulabilir. Buna bağlı olarak meydana gelen etik iklimde bir çok yolsuzluk kendiliğinden ortadan kalkabilir.

Sonuç ve Öneriler

Eğitim yöneticilerinin sahip oldukları değerler, eğitim politikalarının ve felsefesinin belirlenmesi, bu politikaların programlar yoluyla gerçekleştirilmeye çalışılması, personelin seçimi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, kaynakların rasyonel kullanılması, sağlıklı bir okul kültürünün oluşturulması ve okulun etkili kılınmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Eğitim yöneticileri karar verici konumunda olmalarından dolayı tüm bu aşamalarda etik ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Beck, Murphy & Associates, 1997). Bazen bu etik problemler çok karmaşık ve değerlerle ilgili olabilmekte, bireysel çabayla çözülememektedir. Bu ikilemlerin aşılması için, eğitim yöneticilerinin bir takım etik ilkelere sahip olmaları gerekir. Burada şu soru akla gelebilir: *Yöneticiler kendi değerlerinden arnabilirler mi? Bilimsel yönetim anlayışını benimse-*

yenler bunu gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Ancak insan olmanın gereği olan duygu ve değerlerden insanları arındırmaya çalıştıkları için eleştirilmişlerdir. Ancak bütün bu etkilenmeleri azaltmak ve iş yerlerinde belli ilkelerle çalışmak gerekmektedir. Bu durum, zamanla bir grubun sahip olduğu değerleri diğerlerine aşlamaları veya kendi değerlerini yasalaştırmayı önleyerek, olabildiği kadar nesnel olmayı sağlayabilir. Bottery (1992)'ye göre ne okul kültürü ne de eğitim felsefesi değerlerden arındırılabilir. Hem kültür hem de felsefe, kurumlarda bulunan bireylerin düşünme ve eylemlerini etkilemektedir. Okul yönetimi değerlerden arındırılmayacağına göre, bütün yöneticilerin yaptıkları işin altında yatan sebepleri bilmeleri gerekmektedir. Hangi güdüyle, hangi olaya nasıl yaklaşıyorlar? Eğitim yöneticileri, kendilerine sık sık "Neler benim davranışlarımı ve kararlarımı etkilemektedir?" sorusunu sormalıdır. Verilen kararlar, birey ve örgüt yararına olmalıdır. Eğitim yöneticileri karar verirken, yetkiyi otoriteye dönüştürüp, bunu kesinlikle bireysel ölçme ve muhabata zarar verme şeklinde kullanmamalıdır.

Neuman (1994)'ın da dediği gibi etik, insanla başlar, insanla biter. Buradaki en önemli etken, kişinin sahip olduğu değerlerdir. Bunun da verilebileceği etkin yer, ailenin yanı sıra, eğitim kurumlarıdır. Eğitim yöneticileri sahip oldukları gücü kullanarak kendi ahlakî değerlerini öğrencilere ve okuldaki diğer personele empoze etmemelidir. Çünkü böyle bir kültür yerleştiği zaman, bu kültüre ait değerlerin silinmesi uzun zaman alır. Bundan hem o kurumda çalışan eğitimciler etkilenecek hem de o kurumdan iyi bir eğitim alma hakkına sahip öğrenciler etkilenecektir. Adil bir değerler sistemi oluşturmak için, eğitim yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzı ne olursa olsun, etik liderlikle kendi liderlik tarzlarını birleştirmeleri zorunludur.

Milli Eğitim Bakanlığı eğitimcilerden, felsefecilerden, ailelerden, din adamlarından ve bilim adamlarından oluşturdukları komisyonlarla, gerek eğitim yöneticileri gerekse öğretmenler için etik ilkeler oluşturmalıdır. Meslekî etik ilkeleri oluşturma bağlamında (i) dürüst, nesnel ve doğru olmak, (ii) çalışanlara ve müşterilere bağlı olmak, (iii) işinin ehli olmak, (iv) meslektaşlara adil davranmak genel prensiplerinden yararlanılması önerilebilir (Howe & Kaufman, 1983).

Eğitim fakültelerindeki eğitimciler, yetiştirdikleri öğrencilerle ilgili olarak yaptıkları araştırmalar ve danışmanlıklarıyla ilgili etik ilkeler geliştirmelidirler. Eğitim yöneticilerinin ve eğitimcilerin sahip olması gereken değerler üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca, etik liderlikle, iş doyumunu, karar verme, etkililik ve kültür ilişkisi de alana katkı yapması bakımından ayrıca çalışılmalıdır.

Kaynakça

- Akbaba-Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Beck, L. G., Murphy, J., & Associates (1997). *Ethics in educational leadership program: Emerging models*. Colombia, MO: The University Council for Educational Administration.
- Begley, P. T., & Leithwood, K. A. (1990). The influence of values on school administration practices. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 3, 337-352.
- Bottery, M. (1992). *The ethics of educational management*. London: Cassel Educational Limited.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (8. Baskı) Ankara: Pegem Yayınları.
- Cohen, E. D. (1985). *Making value judgment: Principals of sound reasoning*. Malabar, Florida: Krieger Publishing.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Dawis, R. V. (1991). Vocational interests, values, and preferences. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) (vol. 2, pp. 833-871). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Ellis, R. K., & Hall, M. L. W. (1994). *Systems and values: An approach for practical organizational intervention*. Paper presented at The International Society for the Systems Sciences (ISSS), Asilomar, CA.
- England, G. W. (1975). *The manager and his values: An international perspectives from the United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Cambridge, MA: Ballinger.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and a positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81, 318-325.
- Gudmundsdottir, S. (1991). Values in pedagogical content knowledge. *Journal of Teacher Education*, 41 (3), 44-52.
- Hall, M. L. W. (1994). *Discerning chaos in organizations: Understanding chaos and complexity in organizations using human values*. <http://sysval.org/chaos94.html> web adresinden 09.01.2002 tarihinde alınmıştır.
- Howe, E., & Kaufman, J. (1983). Ethics and professional practice. In W. N. Dunn (Ed.), *Value, Ethics, and practices of policy analysis* (pp. 9-31). MA: Lexington, D.C. Heath Company.
- Kasten, K. L., & Ashbaugh, C. R. (1991). The place of values in superintendent's work. *Journal of Educational Administration*, 29, 54-66.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbooks of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.

- Marshall, C. (1992). School administrators' values: A focus on atypicals. *Educational Administration Quarterly*, 28, 368-386.
- Neuman, W. L. (1994). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (2nd ed.). Needham Heights, MA: Allen & Bacon.
- Orstein, A. C., & Levin, D. U. (1997). *Foundations of education* (6th ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (2. baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perceptions and decision making: A study of alternative work values measure. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1989). The transtivity of work values: Hierarchical preference ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 494-508.
- Riehl, C. (1998). We gather together: Work, discourse, and constitutive social action in elementary school faculty meetings. *Educational Administration Quarterly*, 34 (1), 91-125
- Robertshow, J. E., Mecca, S. J., & Rerick, M. N. (1978). *Problem solving: A systems approach*. New York: Petrocelli Books.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Fransisco: Josey-Bass.
- Smith, R. (1997). Essential ethical considerations in teaching. *Education*, 117, 17-21.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- TDK. (1983). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını.
- Thiroux, J. P. (1980). *Ethics: Theory and practice* (2nd ed.). Encino, CA:, Glencoe Publishing.
- Valesquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M.J. (1996). Thinking ethically: A framework for moral decision making. *Issues in Ethics*, 7 (1), <http://scuish.scu.edu/Ethics/Magaz...s/issues/v7n1/thinking.htm#rights> web adresinden 14.02.1997 tarihinde alınmıştır.
- Winter, P. A., Newton, R. M., & Kirkpatrick, R. L. (1998). The influence of work values on teacher selection decisions: The effects of principal values, teacher values, and principal-teacher value interactions. *Teaching & Teacher Education*, 14, 385-400.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Educational Administration and Values

Citation/©- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7-18.

Abstract- Since it is impossible to support an educational system without considering the importance of values, it is essential to include principles, which would guide the educators to emphasize what is important and has priority as well as what is right and what is wrong in teaching. It is also imperative to make decisions based on the values at the every step in administrative processing. Although making decisions should be based on the very principles, discussing values as part of the decision making process is equally important since they would guide the administration in this process. In addition, accepting the fact that these decisions will affect others' directly, the administrators should base their decisions on certain principles and should be aware of those principles. Therefore, the purpose of this study is to discuss the issue of values and provide suggestions and a point of view based on the reviewed literature.

Key Words- Values, Educational Administration, Decision-Making, Leadership.