

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

*Doç.Dr. Münevver ÇETİN**

*Araş.Gör. Kenan ÖZCAN***

ÖZET

Eğitim yöneticilerinin, kendilerine verilen yetkileri kullanarak görevlerini yerine getirirken, etik ilkelere bağlı olmaları beklenmektedir. Okul yöneticilerinin etik ilkeleri içselleştirmeleri, okuldaki diğer çalışanları olumlu yönde etkileyerek görevlerinde daha başarılı ve mutlu olmalarına katkı sağlayacaktır. İlköğretim birinci ve ikinci kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yönetsel ve mesleki etik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumunu nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya İstanbul'un beş ilçesinden 210 öğretmen katılmıştır. Bilgi toplama aracı olarak "Okul Yöneticisinin Yönetsel ve Mesleki Etik Ölçeği (Pehlivan, 2001:197-190) ve Minaseto İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır.

Verilerin analizinde yüzde (%), frekans(f), Crosstabs, Tek Yönlü Varyans analizi Etik ölçeği ve etik alt ölçekleri ile iş doyumunu ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Corelasyon yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar sözcükler : Eğitim yönetimi, Etik, İş doyumunu

INFLUENCE OF SCHOOL ADMINISTRATORS' ETHIC BEHAVIOURS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION

SUMMARY

School administrators are expected to behave ethically while performing their duties by using their authorities. Internalising ethic principles will lead school administrators to contribute a successful and happy culture in which staff is affected positively. The purpose of this study is to determine how administrative and occupational ethic influence job satisfaction of the teachers according to 1st and 2nd class teachers at the primary schools. 210 teachers from 5 provinces of Istanbul constitute the sample group. " School Administrators' Administrative and Occupational Ethic Scale" (Pehlivan, 2001) and "Minnesota Job satisfaction Scales" are used in the study.

* Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

** Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Eğitim Bölümü.

Percentage and Frequency values are given. Crosstab and One Way Anova Tests are used in the analysis of the data. Pearson Correlation was conducted to determine whether there was any significance between Ethic Scale and Ethic Sub scales. Recommendations were made related to findings.

Key Words : Educational administration, ethic, job satisfaction.

Eski Yunanca “etos” sözcüğünden türetilen etik, karakter anlamında kullanılmakta; Latince’de ise moral olarak açıklanmaktadır (Richardson, 2000:11). Ahlak sözcüğü Latince “mos”, Arapça “hulk” sözcüğünden gelmektedir. Etik ve ahlak, görenek, alışkanlık iyi davranış anlamına kullanılmaktadır. Etik ise ahlak felsefesi ve ahlakın kuramsal yanı ile ilgilidir. Normları ortaya koymak yada konulan normları değerlendirmek ve analiz etmek ahlak felsefinin alanına girmektedir (Turgut, 2002:1-2).

Etik, iyiyle kötünün ayrılabilmesi için ölçütler koyan bilim (Hançerlioğlu, 1975:318), ahlak üzerine akıl yürütüp bilgi üreten bir bilim (Güçlü ve diğerleri, 2002:500), töre ve ahlak bilimi (Parlatır, 1998:739), bireyleri ve grupları idare eden ilkeler ve standartlar bütünü (Richardson, 2000:11), bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı yada yapılmayacağı, neyin isteneceği yada istenmeyeceğinin, neye sahip olunacağı yada olunmayacağı bilinmesi (Demirtaş, Güneş, 2002:58); veya, neyin doğru neyin yanlış olduğu hususunda bir kişi ya da grubun davranışlarını yönlendiren değer ve ahlaki prensipler bütünü (Polat, 1999:3) olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki kavramlar ve değer sistemleri açısından bireyler birbirlerinden farklılık gösterirler. Bireylerin neyin ahlaklı, neyin ahlak dışı olduğuna ilişkin değerlendirmesi onların dinsel inançlarından, bireysel felsefelerinden ve güdülerinden kaynaklanır. Bir toplum içinde farklı ulusal, dinsel, etnik, cinsel kimlikler olması, farklı ahlak anlayışlarını gündeme getirir. Etik ise, “istenilir iyi” kavramı vardır. Bu “istenilir iyi”ler daha evrensel ve geçerliliğe sahiptir (Aydın, 2001:4-8).

Etik yönetim, görevlilerinin işlerinde, yükümlülüklerini yerine getirirken yansızlık, nesnellik, dürüstlük içinde olmaları ve kendi konumlarını kişisel, özel, parasal ya da partizan amaçlarla kullanmaktan kaçınmalarını ifade eder(Gençkaya, 2004:1). Çevresini düşünmek yöneticinin toplumsal sorumluluğudur ve bu da etik kavramı ile doğrudan ilişkilidir. McNamara iş yerinde/kurumda etik yönetimin uygulanması için aşağıdaki yolların yardımcı olacağını düşünmektedir;

- Etik yönetim bir süreçtir.
- Etik program çalışanlarda istendik davranış biçimlerinin gelişmesini ister.

- Etik problemleri engellemenin en etkili yolu en başta oluşmasını engellemektir.
- Etik kararların grup içinde alınmasına önem verilmelidir.
- Etik yönetim başka yönetim modelleriyle harmanlanarak uygulanmalıdır.
- Etik programın geliştirilmesi ve uygulanmasında çalışanların da katılımı sağlanmalıdır.

• Öncelikle bireylere kendi davranışının etik olmadığını anlamalarına fırsat verilmeli, sonra bu hatalarını düzeltmeleri için gerekli yardım ve destek verilmelidir. Etik kurallara uygun davranmaya çalışmak hiç denememekten daha iyidir(McNamara, 2000: 9). İş etiği, alınan kararların toplumun kültüründeki ahlaki standartlara uygun olup olmadığını değerlendirme sürecini içerir. Ancak etik olması ve insan hak ve ödevleri ile yakın ilgisi açısından ahlaktan daha fazlasını kapsar. Sadece kişinin iyi niyetine ve kapasitesine bırakılmayıp, toplumun bir arada yaşayabilmesi için şart olan hak ve sorumlulukların, kararların alınmasında ne ölçüde göz önünde alındıkları ile de yakından ilgilidir (Aşçıgil, 1999: 2).

Yöneticiler etik kuralları yerine getirirken yönetim için kullandıkları temel becerileri burada da kullanmalıdırlar. Bunlar; **Gerçekçilik:** Açıktan açığa dile getirilen mesajlar her ne kadar insanlara kurallara uygun davranmalarını söylüyorsa da, gizli mesajlar genellikle bu kurallara aykırı davranmanın kendi çıkarları, hatta kendi çıkarları için çok daha iyi olduğunu anlatmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarından gerçekçi olmayan taleplerde bulunması ya da bu tür beklentileri, etik dışı davranışların ortaya çıkması için güçlü bir dürtüdür. **Kararlılık:** Etik kurallara uygun davranmak yöneticilerin arada bir yapacakları, bedelinin fazla olmadığı ya da bu sayede saygınlık kazanacakları durumlarla sınırlı olacak bir iş değildir. Her an davranışları etik kurallara uygun olmalıdır, aksi halde çalışanlar bu duruma kuşkuyla bakarlar. **Hayal Gücü:** yıllarca işleri aynı biçimde yürütmek, sorunlardan uzak olmaya çalışmak ve ofis politikalarına uyum sağlama kaygısı, pek çok insanın hayal gücünü felce uğratmıştır. Etik kurallara uygun davranmak çok kolay bir iş değildir, ancak etik kurallara uymak demek, karı düşünmekten, vazgeçmek demek de değildir. Etik kurallara uygun hareket etmek demek, çalışanlardan istenilen sonuçlara ve ödüllendirilecek davranışlara etik unsurlar da katılması demektir. **Etkili İletişim:** Yöneticiler çalışanlarına, onlardan neler beklediklerini anlatırken çok genel ve soyut ifadelerden kaçınmalı, değerleri ve ilkeleri onların görevlerine uygun somut düşünme ve iş yapma biçimlerine dönüştürmelidirler. Ancak etik konulardaki iletişim yalnızca kurallar koymak ve bunların uygulanmasını sağlamakla sınırlı değildir. Verimli bir iletişim, çalışanların işlerini yaparken neler yaşadıklarını dinlemeyi, karşılaştıkları etik sorunların neler olduğunu, etik kurallara daha uygun bir iş yerinde neler görmek istediklerini anlatmayı gerektirir(Girard, 1999: 16).

Eğitim Yönetiminde Etik ve Liderlik

Eğitim yöneticilerinin ve özellikle okul yöneticilerinin davranışları büyük önem taşımaktadır. Bu önem, ilk olarak eğitim yöneticisinin okul gibi eğitim işlerini üslenmiş ve doğru davranış kazandırmayı amaçlayan bir kurumun en yetkili temsilcisi olmasından; ikinci olarak da eğitim yöneticilerinin hem iş görenler için hem de öğrenciler için bir otorite figürü olarak rol modeli olmaları gerekliliğinden kaynaklanır(Pehlivan, 1997:145).

Gordon ve Schneider tarafından okul yöneticileri için şu etik ölçütler geliştirilmiştir;

• Öğrencilere yönelik karar verme ve uygulama etkinliklerinde, en iyi temel değerlere uyulmalıdır.

• Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirme.

• Bütün bireysel hakları, insan haklarını ve vatandaşlık haklarını koruma ve bu haklara uygun ilkeleri destekleme.

• Ulusal ve yerel kanunlara itaat etmek, devlet yönetimini doğrudan veya dolaylı olarak hedef alan yıkıcı eylemlerde bulunmamak.

• Eğitim yürütme kurulunun aldığı yönetsel karar ve düzenlemeleri uygulamak.

• Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politika ve düzenlemelerin doğru ölçütlere dayandırılması için gerekli çabayı göstermek.

• Politik, sosyal, dini ve ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı davranışlardan kaçınmak.

• Sadece denklik belgesi veren kurumlara uygun olarak mesleki sertifikaları ve akademik dereceleri kabul etmek.

• Standartları korumak, sürekli olarak mesleki gelişmeye katkı sağlayıcı araştırmalar yapmak ve mesleki etkililiği geliştirmek.

• Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uymak ve bağlılığını göstermek (Çelik, 2000: 99).

Calabrese'ye göre okul yöneticisinin eylemleri, demokratik toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler tarafından yönlendirilmelidir. Farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörülü olmak toplumun tüm fertlerine saygılı olmak, bireylerin eşitliğine ve kaynakların adil dağıtılması etik ilkenin temelini oluşturmaktadır (Gronn, 1999: 87). Aydın, okul lideri için etik ilkeleri şu şekilde ifade etmiştir: Yönetici toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirmeli ve bunu diğer iş görenler ile paylaşmalıdır. Yöneticinin etik bakımdan da liderlik yapması gerekmektedir. Okulda farklı şekillerde etik davranışlar gözlenilebilir. Yönetici yakınlarının işe alınması, öğrencinin haksız yere sınıfını geçmesi,

rüşvet, karşılıklı hediye kabul etmek, sözlü ve bedensel taciz, ırk, dil ve din ayrımı, okul parasını zimmetine geçirme, kendi kariyerini başkasının ayağını kaydırmada kullanmak, görevi suistimal okulda ortaya çıkabilecek muhtemel etik dışı davranışlardır. Bu durumda okul yöneticisine büyük sorumluluk düşmektedir. Yönetici düzenleyeceği toplantılarda sadece çalışanlara değil aynı zamanda öğrencilere de okulun etik prensiplerini sözlü olarak ifade etmeli ve bunları bizzat kendisi uygulamalıdır. Okulda belirlenmiş ilkeler tüm çalışanlara ve öğrenim gören öğrencilere eşit bir şekilde uygulanmalıdır (Aydın, 2001: 162).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Bu statünün verdiği yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi, okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir, benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir (Burasalioğlu, 1994:38-39).

Fogleman'a göre iyi bir lider şu dört prensibe uymalıdır:

- Çalışanlarınızı korkutarak onlara hükmetmeyin. Olumlu davranışlarınızla onlara yol gösterirseniz size sunabileceklerinin en iyisini sunmalarını sağlarsınız.
- Yoğun yaşadığınız duyguları herkesin önünde sergilemeyin. Kişi kendi duygularına hakim olamıyorsa, bir kuruma hükmetme yeteneğine ne kadar güven duyulabilir?
- Dürüstlüğe karşı yapılan hiçbir harekete izin vermeyin. Kurum faaliyetleri, güvenlik sorumlulukları ve finansal bilgiler konularındaki raporlar üzerinde oynamalar yapılmasını kabul etmeyin.
- Konumunuzu diğer bir kişiyi aşağılamak için kullanmayın. Her insan önemlidir. Bireylerin en iyi çalışmalarını sağlayacak ortamı yarattığınızda onlar da size en iyi performanslarını sergileyeceklerdir (Fogleman, 1997: 18).

Selznick, liderin organizasyonda kritik bir rolü olduğunu belirterek, gruptaki can alıcı değerleri anlamalı ve buna göre stratejiler belirlemelidir. Buna bağlı olarak kültür kavramına da önem verilmesi gerekmektedir. 1980'lerden beri liderlik ve kültürün etkisi de gündeme gelmeye başlamıştır. Schein'a göre bir organizasyonun kültürü, insan eliyle yapılanlar işleyiş, prosedürler ve ürünler; kabullenilmiş değerler ve bu değerlere bağlı davranış şekilleri olarak üç yönden ele alınabilir (Gronn, 1999: 91). Okul açısında da bu işleyiş aynıdır. Okuldaki lider herşeyden önce bireylerin eşitliğine önem vermelidir. Bu eşitlik, öğretmenlerin ekonomik durumlarına, kültürlerine, dini inanışlarına ve cinsiyetine göre ayırım yapmamalı; kaynak dağılımında, ders saatlerinin hazırlanması gibi durumlarda adil olmak durumundadır. Bir yönetici, okulda etik havanın kurulmasında en temel belirleyicidir. Etik hava, yalnızca bir ilkeler dizisi ya da yasalarla değil, eylemlerin sorumlulukla örüldüğü, dikkatli bir tutumla sağlanabilir. Yöneticinin aldığı tüm kararlar, okulun etik havasını oluşturur. Eğer yönetici, okulda nitelsiz bir eğitim yapılmasına göz yumuyorsa, bu durum, toplumun ve öğrencilerin

aldatıldığı bir havanın kabul edildiği anlamına gelir. Yönetici öğrencilerin devamsızlığına göz yumuyorsa okulun havası “okul önemli değildir” mesajını verir (Aydın, 2001: 149).

Etik ilkeler, bir örgütte etkinin kurumsallaşması için, örgütün genel değer sistemini ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların buna uygunluğu için rehberlik eden mekanizma(Demirtaş, Güneş, 2002:58), olarak belirtilmektedir. Heslep’ e göre, etik ilkeler mantıksal olmayabilir. Ancak, eğitimsel liderliğin temel mantıksal ölçütleri bulunmaktadır. Bu görüşün iki temel dayanağı vardır: Birincisi, moral liderlik açık olmayı gerektirir. Moral bir temsilci olarak eğitimsel liderlik sürecine katılan kişi, moral ilkeleri bozacak hiçbir davranışta bulunmamalıdır. İkincisi, yorumlamayı gerektirmektedir. Bir kişinin eğitimsel, estetik, ekonomik, yasal, politik ve dini konularda diğer personel ile olan ilişkilerinde ve vereceği önemli kararlarda belli bir moral ilkesi olmalıdır. Çünkü moral ilkeler, bütün moral etkinliklere uygulanabilir. İlkeler, belli düzenlemeler için mantıksal açıdan normatif bir çerçeve oluşturulabilir (Çelik, 2000:101).

Eğitim liderinin de, okulun kültür ve misyonunu ileten değerleri bakımından ahlaki (moral) bir sorumluluk taşıdıkları öne sürülmektedir. West’e göre eğitim kurumları, yöneticilerin düşüncelerine güvenmeli ve bu fikirleri örgütlerine yaymalı ve benimsetmelidirler. Onlar, sağlam temeller üzerine yapılandırılarak oluşturulmuş felsefe ve değerlerin giderek parçalanan, bireyselleşen ve konumunu yitiren toplumlarımız için en önemli güç kaynağı olduğunu farketmelidirler. Bu bağlamda, okul yöneticisinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir çünkü etik lider, sadece etik özellikler değil okulunu daha ileriye götürebilmek için farklı liderlik özelliklerini de bünyesinde bulundurabilmelidir. Yine de etik özelliklere tamamiyle sahip olmalıdır çünkü, okullar resmen kurumsallaşmış yetki modelleri, kurallar ve prosedürlerle yönetilen kurumlar olmaktan çok değer sisteminin önem taşıdığı topluluklardır (Ensari, 1999: 92).

Öğretmenlerin İş Doyumu

İş doyumu, iş görenlerin bedensel ve düşünsel sağlıkları yanında; bireysel, fizyolojik ve davranışsal tutumlarının bir bileşkesi olarak ortaya çıkar(Erkan, 2000:8-9). İşten doyum, bir iş görenin işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz yada ulaştığı olumlu duygusal durum(Başaran, 1991:198); veya bireyin işini yada iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirilmesidir(Altınışık, 1997:137). İş doyumu, iş görenin o işi yapması, karşılığı duyduğu manevi hazdır. Doğal olarak da iş doyumu, işin özellikleriyle, iş görenlerin isteklerinin birbirine uyduğunda gerçekleştiğini söylemek mümkündür. İş doyumu, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezi haline gelmiştir. İş doyumu üzerindeki birinci temel nedeni, iş yönelik olum ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilmesidir. Diğer bir deyişle, "Bir çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte, bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu bireylerin işlerine veya kurumlarına karşı tutumları oluşacaktır. İş doyumu bu tutumun temel yapısıdır (Budak, 1999:45-46). İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk şeklinde tanımlanan iş doyumu, çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerindedir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre bir kurumun başarısı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değildir. Bunlara ağırlıklı olarak insan boyutunu da katarak ölçmek gerekir. İş doyumu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Kişi çalışmak zorundaysa, çalışmak istiyorsa, iş verenlerde iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız hale getirmek zorundadır (Çelik, 1999: 9).

Öğretmenlerin de iş doyumunu etkileyen bir çok faktör vardır. Ancak okul yöneticilerinin etik davranışları başta olmak üzere, okulun kurum kültürü, okulun eğitim-öğretim ile ilgili imkanları, öğretmenin kendisini geliştirme ortamını, taktir edilme durumu, çevrenin eğitime ilgisi, öğretmen veli ilişkisi, diğer çevresel faktörlerin vb. olumsuz/yetersiz olması öğretmenin iş doyumunu kuşkusuz düşürecektir.

Manisa'da 198 lise öğretmeni arasında yapılan bir araştırma, öğretmenlerin iş doyumunun yetersiz olduğunu ve genellikle mutsuz olduklarını ortaya koymaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin en düşük iş doyumlarının maaş konusunda olduğu belirlendi. Maaş yetersizliğini çalışma koşulları izlerken, okulların fiziksel imkanlarının yetersizliği, araç-gereç yoksunluğu ve haftalık ders programının kötü hazırlanmasından yakınıldı. Öğretmenlerin en fazla iş doyumunu hissettikleri konunun meslektaşlarla ilişkiler olduğu tespit edildi. İş doyumunu artıran ikinci önemli etkenin ise iş güvencesi olduğu belirlendi. Çalışma için elverişli koşullar bulan öğretmenlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlendi. Erkek öğretmenlerin bayanlara oranla iş doyumunu daha fazla hissettiği de araştırmadan elde edilen sonuçlardan biri oldu. Ankette, öğretmenlerin kıdemi arttıkça iş doyumunun da arttığı gözlenirken, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin, ilahiyat fakültesi mezunu öğretmenlere

göre daha fazla iş doyumunu hissettiği belirtildi. Araştırmanın öneriler bölümünde, “Öğretmenlerin terfi, takdir, sorumluluk alma gibi inisiyatifleri artırılmalı, maaşları düzeltilmelidir. Okulların ısı, ışık ve havalandırma düzeneği iyileştirilmelidir. Öğretmenler odası, dolap, ulaşım için servis gibi fiziksel koşullarda iyileştirmeler, öğretmenlerin kararlara katılmasının öğretmenlerin iş doyumunu artıracaktır (Sarpkaya, www.ogretmenlersitesi.com, 2004).

Günbayı(2001) tarafından yapılan ve 110 sınıf öğretmeni ile 111 branş öğretmenin katıldığı araştırma sonucunda; İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumları genelde yüksek olarak bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenleri, yönetim ve denetim biçimi ve çalışanlar arası ilişkiler etkenlerinde çok yüksek, çalışma koşullarında orta ve ücretlerde düşük iş doyumunu sağladıkları belirlenmiştir. İlköğretim okulu sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeni yönünden erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yönetim ve denetim biçimi, ücretler ve çalışma koşulları iş doyumunu etkenlerinde kadınlar erkeklerden daha az oranda iş doyumunu sağlamaktadırlar. Yaş değişkenine göre, yüksek yaş gruplarındaki öğretmenler, düşük yaş grubundaki öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar. Kıdem değişkeni açısından kıdemi yüksek olan öğretmenler, kıdemi düşük olan öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu sağladıkları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre şu öneriler sunulmuştur; İlköğretim okulu öğretmenlerini maaşları ve sosyal yardımları artırılmasını; okullardaki öğretiler odasının fiziksel koşulları iyileştirilmesi; okulda spor, dinlenme, beslenme olanaklarının artırılması; okul kütüphanesi, ders araç ve gereçlerinin yeterli düzeye getirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Günbayı, 2001:353-354).

Bu araştırma, ilköğretim birinci ve ikinci kademesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yönetsel ve mesleki etik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumunu nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Okul yöneticilerinin okuldaki bütün uygulamaları olumlu yada olumsuz yönde öğretmenleri de etkilemektedir. Okul yöneticileri; öğretmenlere eşit mesafede, tarafsız, saygılı, olanakların yada sorunların öğretmenler arasında eşit olarak paylaşılması; öğretmenlerine değer vermesi; eğitimin kalitesinin yükselmesi için çalışması; dinsel, siyasal, ırksal, politik ve cinsiyet ayrımcılığı yapmaması gerekir. Bu ve benzeri değerlere dikkat eden okul yöneticisinin yaptıkları uygulamaların sadece kanun, tüzük yada yönetmelik çerçevesinde olması veya yapılan bir uygulamanın yasaya uygun/uydurulmuş olması yeterli görülmemelidir. Kanun, tüzük yada yönetmelikte boşluklar da olabilir. Bütün bu uygulamaların yasalara göre uygun olmasının yanında etik olması gerekir. Okul yöneticisinin öğretmenlere karşı etik sorumluluk içerisinde olması, öğretmenlerin iş doyumlarının artmasına katkıda bulunacaktır. Okul yöneticilerinin yönetimde etik davranmaları, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken, en azından okul ile ilgili sorunlarını azaltacak ve iş doyumları artacaktır. Öğretmenlerin

görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yönetsel ve mesleki etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarını etkileme durumunun belirlenmesinin, okul yöneticisini belirleme politikalarının gözden geçirilmesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın; okul yöneticileri, eğitim yöneticileri ve öğretmenlere yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Araştırma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde ve etik ve iş doyumunu ölçeği uygulaması şeklinde yürütülmüş ve betimsel bir çalışmadır.

Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul da, Kadıköy, Bağcılar, Esenler, Bahçelievler ve Eyüp ilçelerinde ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Örneklemi ise, evrenden random yöntemi ile seçilen 210 öğretmen oluşturmuştur.

Veri Toplama Araçları

Bilgi toplama aracı, olarak “Okul Yöneticisinin Yönetsel ve Mesleki Etik ölçeği (Pehlivan, 2001:197-190) ve Minaseto İş Doyum Ölçeği Kullanılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

İstatistik çözümlemede SPSS 9,05 paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin kişisel özelliklerinde, yüzde (%), frekans(f), gerekli görülen maddelerde Crosstabs kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılığın belirlenmesi amacıyla; ikili karşılaştırmada t-testi, çoklu karşılaştırmada Tek Yönlü Varyans analizi ve hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek için LSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Etik ölçeği ve etik alt ölçekleri ile iş doyumunu ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon yapılmıştır.

BULGULAR

İlköğretim okulu birinci ve ikinci kademesinde çalışan öğretmenlerin algılarına göre, “Okul Yöneticisinin Yönetsel ve Mesleki Etik” davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumlarını nasıl etkilediğini belirlemek için ayapılan araştırma bulguları aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %63.0’ını kadın ve %37.0’ını erkek öğretmenler oluşturmaktadırlar. İlköğretim okulu öğretmenlerinin % 13.9’u bir disiplin cezası aldıklarını, %76’sı disiplin cezası almadıklarını belirtirken %10 soruya cevap vermemişlerdir. Öğretmenlerin %12.5’i 25 yaşın altında, % 39.9’u 26-35 yaş arasında, % 28.8’i 36-45 yaş arasında ve %18.8’i yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin %50’den fazlası 35 yaş altındadır. Öğretmenlerin %26.0’ı 1-5 yıl kıdeme, %41.8’i 6-15 yıl kıdeme, % 20.2’si 16-25 yıl kıdeme sahip ve %12.0’ı 26 yıl ve üzerinde mesleki kıdemdedirler. İlköğretim okulu öğretmenlerinin

%21.6'sı ön lisans mezunu ve sonradan lisans tamamlamışlardır. Öğretmenlerin % 66.8'i lisans mezunu, %8.2'si yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan ve ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin % 58.7'si sınıf öğretmeni, % 13'ü fen-matematik baranşında ve %13'ü türkçe-yabancı dil baranşındadırlar. Öğretmenlerin %14.4'ü diğer baranşlarda çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin % 61.1'i 1-3 yıl ve %20.2 4-6 yıl arasında aynı okul yöneticisiyle çalıştıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %9.6'sı 7-9 yıl, %3.8'i 10-13 yıl aynı okul yöneticileriyle çalıştıklarını belirtirken %3.4'ü 14 yıl ve daha fazla aynı okul yöneticisiyle çalıştıklarını belirtmişlerdir. Araştırma bulgularından, öğretmenlerin % 81.3'ü aynı okul yöneticileriyle en fazla 6 yıl çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yapılan Crosstabs'ta sonucunda; sınıf öğretmenlerinin %58,0'ı 1-3 yıl, %21,8'i 4-6 yıl, %12,6'sı7-9 yıl, %4,2'si 10-13 yıl, %3,4'ü 14 yıl ve daha çok aynı okul yöneticisi ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu, öğretmenler sık sık okul mu değiştiriyor ? sorusunu gündeme getirmektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretimin birinci ve ikinci kademesinde çalışan öğretmenlerin %71.6'sı eğitim ile ilgili yönetmelikleri takip ettiklerini belirtirken, %24.5'i okumadıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler, eğitim ile ilgili yasa, tüzük, yönetmelik, genelgesi bilmeleri ve tebliğler dergisinde çıkan yazıları sürekli takip etmeleri gerekir. Bu, bir anlamda öğretmenlerin haklarını bilmeleri ve korumaları, ayrıca eğitim sistemi belirtilen esaslara göre yönetildiğinden, okul yöneticilerinin uygulamalarının yasal olsa bile etik olup olmadığını görebilmeleri için bir zorunluluktur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %24.5'inin eğitimle ilgili çıkan takip yasa, yönetmelikleri vb. etmemeleri düşündürücüdür.

Tablo 1. Öğretmenlerin Şu Andaki Okul Yöneticisiyle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Okulda Adaletli Davranma Etiği Alt Ölçeğinden Aldığı Puan Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	SS
1-3 yıl arası	127	65,2913	16,4684
4-6 yıl arası	42	59,5000	16,7860
7-9 yıl arası	20	64,9500	17,1049
10-13 yıl arası	8	56,1250	20,1880
14 yıl ve üzeri	7	76,8571	11,9642
Toplam	204	64,1029	16,8632

Tablo 1.1. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	Sd1	Sd2	P
,726	4	199	,575

Tablo 1.1’de, dağılımın normal ve varyansın eşit olduğu görülmektedir.

Tablo 1.2. Öğretmenlerin Şu Andaki Okul Yöneticisiyle Çalışma Yılı Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Okulda Adaletli Davranma Etiği Alt Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(Anova) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	2731,436	4	682,859	2,471	,046
Gruplar İçi	54995,403	199	276,359		
Toplam	57726,838	203			

Tablo :1.2’de, Araştırmaya katılan ve ilköğretim birinci ve ikinci kademesinde çalışan öğretmenlerin şu anda çalıştıkları okul yöneticisiyle çalışma yılı değişkeni ile okul yöneticilerinin okulda adaletli davranma alt ölçeği arasında anlamlı bir fark vardır($F_{(4-199)}=2.471$, $p<.05$). Farkın aynı okul yöneticisi ile kaç yıl çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve $p<.05$ düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Aynı okul yöneticisiyle 14 yılın üzerinde çalışan öğretmenlerin($X=76.85$), 4-6 yıl çalışanlara($X=59.50$) ve 10-13 yıl çalışanlara($X=56.12$) göre, okul yöneticisinin; ‘*ödülü hak edenlere verdikleri, kuralları herkese eşit uyguladıkları, çalışanın emeğinin karşılığını verdikleri, bireylere eşit davrandıkları, kimsenin haklarını sömürmedikleri, astlar arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmadıkları, iş yükünü dengeli dağıttıklarını, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterdiklerini, cezayı işlenen suça denk olarak verdikleri, çalışanların yasal haklarını kullanmalarını sağlamalarını, değerlendirmede objektif davrandıklarını, gerçekleri çarpıtmadıklarını, insanlara zarar verecek eylemlerden kaçındıklarını, insan haklarına saygılı davrandıklarını, kişilere farklılığından dolayı ayrıcalıklı davranmadıklarını, astlarında yeterlilikleri oranında üretim baklediklerini, sahtekarlık yapmadıklarını ve cinsiyet ayrımcılığı yapmadıklarına daha fazla katıldıklarını* belirtmişlerdir.

Tablo 1.3. LSD Çoklu karşılaştırma testi

(I) A.7	(J) A.7	Aritmetik Ortalama Farkı	P
14 yıl ve üzeri	4- 6 yıl	17,3571	,011*
	10-13 yıl	20,7321	,017*

* $p < 0,05$

Okul yöneticilerinin etik davranışlarıyla, öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlemek amacıyla etik ölçeği ve alt ölçekleri ile İş doyumunu ölçeği arasında Pearson Correlations yapıldı. Buna göre ;

Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı hoşgörülerinde etik davranmaları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.459$, $p<.001$). Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı hoşgörülerinde etik davranmalarının, öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlere karşı adaletli olmasında etik davranması ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.440$, $p<.001$). Okul yöneticileri öğretmenler arasında, ayırım yapmadan, adaletli ve etik davranması, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin, yönetici olmanın sorumluluğunu etik ilkere bağlı olarak yerine getirmesi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.462$, $p<.001$). Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin okul kavramı içinde yer alan unsurlara karşı etik sorumluluğunun olması, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin, dürüst olması (yolsuzluk yapmaması, hediye ve rüşvet kabul etmemesi, astlarını kişisel işlerinde kullanmaması, amacına ulaşmak için yasadışı yollara baş vurmaması, verdiği sözde durması ve yalan söylememesi) iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.433$, $p<.001$). Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin dürüst olmaları, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin, okulda demokraside etik davranmasında uyması(astlarına inançların dolayı bakı yapmaz ve inançlarına karışmaz, vicdan özgürlüğünü engellemez, astlarının örgütlenme hakkını engellemez) ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.459$, $p<.001$). Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin okulda demokraside etik davranması, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin, astlarına ve öğrencilerine saygıda etik davranması (astları ve öğrencileriyle cinsel-duygusal yakınlığa

girmemesi ve bedensel tacizde bulunmaması) ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.261$, $p<.001$). Okul yöneticilerinin astlarına ve öğrencilerine saygılı olmasında etik davranması, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticisinin yönetsel ve mesleki etik davranışları ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir($r=0.476$, $p<.001$). Okul yöneticilerinin öğretmenlere etik davranması, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin ortalama %15-20'si okul yöneticilerinin; başkalarının görüşlerine değer vermedikleri, eleştirilere açık olmadıkları, hoş görülmediği, astlarına katı davrandıklarını, iyi bir dinleyici olmadıkları, astlarına baskı yaptıklarını, takım çalışması yapmadıklarını, insanlara zaman ayırmadıklarını, ilişkilerinde güven verici olmadıklarını, olumlu eylemleri desteklemediklerini, bencil davrandıkları yargılarına katıldıkları yada kesinlikle katıldıklarını belirtirken ; öğretmenlerin ortalama %55-65'i okul yöneticileriyle ilgili bu yargılara olumlu yönde bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin %25'i okul yöneticisinin ödülü hak edenlere vermediklerini, %20.2'si kuralları herkese eşit olarak uygulamadıklarını, %19.8'i objektif değerlendirmeye yapmadıklarını, %18.2'si kişiler, dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davrandıklarını ve %18.8'i bireylere eşit davranmadıklarını belirtirken ; öğretmenlerin %66.8'i okul yöneticilerinin kadın ve erkeklere eşit olarak davrandıklarını, % 68.7'si sahtekarlık yapmadıklarını, %64.4'ü kişiler, dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davrandıklarını, % 59.2'si astları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmadıklarını, %61.0'ı haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterdiklerini, %53.9'u kuralları herkese eşit olarak uyguladıklarını, % 44.3'ü ödülleri hak edenlere verdiklerine katılıyorum yada kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 73.1'i okul yöneticilerinin, çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalıştığını, % 70.2'si, yetkisini yasal sınırlar içinde kullandıklarını, %67.8'i, savurganlıktan kaçındıklarını, % 57.8'i ulusal eğitim politikalarına bağlı olduklarını, %65.3'ü araç-gereçlerin bakımını zamanında yaptırdıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler, yöneticilerin ; % 66.3'ünün yolsuzluk yapmadıklarını, %64.9'u okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmadıklarını, % 59.2'si yolsuzlukları ört bas etmediklerini, % 64.4'ü rüşvet kabul etmediklerini, %587.6'sı, astlarını kişisel işlerinde kullanmadıklarını, %69.3'ü amaçlarını gerçekleştirmek için yasadışı yollara başvurmadıklarını, %64.4'ü özel işlerini iş yerinde yapmadıklarına katıldıklarını yada kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin, %76.4'ü astlarının inançlarına karışmadıklarını, %72.6'sı, kimseyi kendi inançları için zorlamadıklarını, % 69.3'ü yönetsel işlere dinsel

inançların karışmasına izin vermediklerini, % 69.7'si astlarının örgütlenme haklarını engellemediklerine katıldıklarını yada kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin % 74.0'ı astlarıyla cinsel-duygusal yakınlığa girmez, % 73.1'i, astlarına bedensel tacizde bulunmaz, %77.9'u, öğrencilerle cinsel-duygusal yakınlığa girmez, %71.1'i, öğrencilere dayak vb. bedensel tacizde bulunmazlar maddelerine katılıyorum yada kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

TARTIŞMA

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin yönetimde etik davranmaları öğretmenlerin iş doyumunu etkilemektedir. Ancak korelasyonun en fazla $r = .462$ olması, okul yöneticilerinin yönetimde etik davranmaları ile öğretmenlerin iş doyumunda güçlü bir ilişkinin olmadığını da göstermektedir. Kuşkusuz öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen bir çok faktör vardır. Okul yöneticileri etik konusunda gerekli hassasiyeti gösteremeseler bile, öğretmenler mevcut şartlar içerisinde mesleklerini en bir şekilde yapmakta ve bundan mutlu olmaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin etik davranışı konusunda olumlu görüşler bildirirken; öğretmenlerin %25'i okul yöneticilerinin ödülü hak edenlere vermediklerini, %20.2'si kuralların herkese eşit olarak uygulamadıklarını, %19.8'i objektif değerlendirmeye yapmadıklarını, %18.2'si kişiler, dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davrandıklarını ve %18.8'i bireylere eşit davranmadıklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin belirlenmesi süreci(kim/kimler okul yöneticisi olacak) ve okulun yönetilmesi bir etik sorumluluk gerektirir. Yönetici seçiminde; yöneticiler hukuki sorumluluklarını yerine getirince, etik sorumluluklarını tam olarak yerine getirdikleri anlamına gelmeyebilir. "Etik sorumluluklar proaktif olmayı veya kanunların ötesinde sorumluluklar yüklenmeyi gerektiriyor"(Aşçıgil, 2004).

Etik, bireyleri ve grupları idare eden ilkeler ve standartlar bütünü olarak tanımlanabildiğine göre, ülkemizde okul yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde ilkeler ve standartlar bütünü var mıdır?. 11.01.2004 tarihinde yapılan değişiklikle okul müdürünün belirlenmesinde sınav sistemi uygulamasına son verilerek, müdür yardımcısı olmak isteyenlere sınav sistemi getirilmiş ve yine kimin müdür olacağı konusu tartışmalı hale gelmiştir. Zaten okullarda müdür yardımcılığı yapacak öğretmen zor bulunurken, buna birde sınav sistemi getirilmiş olması ve 2-4 yıl müdür yardımcılığı yapanların müdür olma ihtimali bulunduğu belirtilmektedir. 1997 yılında okul yöneticilerinin belirlenmesinde sınav sisteminin getirilmesi, bazı eksiklikleri olmasına rağmen (sınavı kazanan ve yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenin direk müdür olarak atanması, sınavın içeriğinin yüzeysel olması ve 120 saatlik hizmet içi eğitimin yetersiz olması yada alanında uzman olmayan kişiler tarafından verilmesi

ve eğitim sonrası yapılan sınavın değerlendirilmesinin bazı yönetici adaylarına göre objektif olmaması vb.) daha bilimsel, daha eşitlikçi, müdür olarak atanacak kişinin bir farkının/ayırt edici özelliğinin olduğu ve öğretmenler tarafından da saygıyla karşılandığı, yönetici belirlemede en azından kriterlerin net, açık, herkese eşit uygulandığı bir sistemdi. Mevcut uygulamada müdür yardımcılarının içerisinde başarılı(bunun kriteri net belli değil) olanlar okul müdürü olarak atanacaklardır. Yöneticiliğe atanmada mülakat yapılması, tartışmalara neden olmaktadır.

Okul yöneticilerini belirleme kriterlerinin objektif olmaması ve yöneticilerin belirlenmesi ile ilgili yönetmeliklerin sık sık değişmesi, eğitim yönetimi ve denetimi alanında Yüksek Lisans yada Doktora yapan eğitimcilerin yeterince önemsenmemesi, yönetici belirleme sürecinin ne kadar etik olduğu tartışılabilir. Ayrıca, mevcut yöntemlerle yöneticilerin belirlenmesi, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesini engellediği düşünülebilir.

Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Büyük Britanya, Avustralya gibi ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi üniversite programlarında yer almış ve sonuçta, bu tür yöneticilikte belli diploma ve dereceler istenmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımı gerçekleştirememiş ülkelerin eğitim ve okul sistemlerinde ise, üstlerine ve kurallara en uyumlu kişilerin yönetim görevlerine getirilmesi evrensel bir uygulama olagelmıştır. Örneğin, böyle sistemlerde, grup liderliği davranışları göstermiş bir kişinin, eğitim yöneticiliğine atanması ender bir olaydır. Eğitim yönetiminde asıl sıkıntı, bu yönetim dalına özgü değer yargılarının, henüz bir sistem bütünlüğü kazanmamış olmasından doğmaktadır(Bursalıoğlu, 2000:108).

Okul yöneticilerinin belirlenmesinde çağdaş, bilimsel, yansız ve objektif kriterlerin yeterince uygulanmaması eğitim yöneticiliğinde etik ilkelerin gelişmesini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Okul yöneticisini belirleme kriterleri, objektif, açık, net, tarafsız, siyasilerin etkisinden uzak, kriterler belirlenmelidir.
- Eğitim yöneticilerinin atanma kriterinde Eğitim Yönetiminde Yüksek Lisans ve Doktora yapan öğretmenlere öncelik verilmelidir.
- Okul kültürünün oluşturulması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Okul çevre ilişkisine önem verilerek, çevrenin okula maddi manevi desteği sağlanmalıdır.
- Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için, öğretmenlerin kullanımına açık öğrenme kaynakları laboratuvarları kurulmalıdır.

- Öğretmenlerin aldıkları maaş ve ek ders ücretleri artırılmalıdır.
- Yaz tatili döneminde dinlenebilmeleri için öğretmenlere ez az bir maaş verilmelidir.
- Öğretmenlikte kariyer sistemi getirilerek, kimin başöğretmen yada uzman öğretmen olacağı konusunda açık ve net kriterler belirlenmelidir. Bu konuda yapılacak yanlış uygulamalar öğretmenlerin iş doyumunu düşürecektir.
- Ödül hak eden öğretmenlere verilmelidir. Bu konuda siyasi davranmak ve hak etmeyen kişilere ödüllerin verilmesi diğer öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkileyebilir.
- Okuldaki olanaklar veya zorluklar öğretmenler arasında eşit paylaşılmalıdır.
- Okul yöneticisi; öğretmenler arasında cinsiyet, politik, etnik, dini, bölgesel farklarından dolayı öğretmenlere ayrıcalıklı davranmamalıdır
- Okullarımızda velilerin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin temsil edileceği etik kurul oluşturulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Altınışik, Songül.:(1997, Örgütsel Etkilikte İş Doyumunun Etkisi, Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları, Yıl: 3, Sayı: 2, Bahar.
- Aşçıgil, Semra, (1999) 'İş Etiği: Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmelliğe Doğru'.Ulusal Kalite Kongresi.
- Aşçıgil, Semra,(2004), Türkiye'deki Yöneticilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Bakışı, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1585>, Erişim:09.07.2004, Saat:11:20.7
- Aydın, P. İ.,(2001), Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, PegemA Yayıncılık, Ankara
- Başaran, İbrahim Ethem, (1991), Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Buadık, G.(1999), İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-iş Doyumu Uyumu, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca-İzmir.
- Bursalıoğlu, Z.(2000), "Eğitimimizde Yönetim, Uzmanlı, Planlama ve Uygulama Sorunları", Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, Seda.:(1999), İş doyum ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dan: Sinan ARTAN, İstanbul.
- Çelik, Vehbi, (2000) Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınevi, Ankara.
- Demirtaş, H.; Güneş, H.(2002), Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık, Ankara.

Ensari, Hoşcan, (1999) 21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erkan, A.(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İş Doyumu'nun Motivasyon Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Bir Örnek, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fransızca Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dan: Sinan Artan, İstanbul.

Foglemen, R.R.(1997). Değişen Dünyada Liderlik. "Executive Excellence".1, s.17.

Gençkaya, Ö. F. (2004), Kamu Yönetiminde Etik Davranışlar, ASOMEDYA Mart Dosyası, <http://www.aso.org.tr/asomedyamart2004/dosyamart2004.html>, Erişim: 07.07.2004, Saat:15:00.

Girard, Dianne, (1999) 'Etik Nerede İşin İçine Giriyor?', Executive Excellence, Ağustos.

Güçlü, A.B., Uzun, E.ve diğerleri, (2002), Felsefe Sözlüğü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara

Günbayı, İ.(2001), İlkokulu Öğretmenlerinin İş Doyumu, Kuramda Uygulamaya Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, İstanbul.

Gronn, Peter, (1999) The Making of Educational Leaders, Tj International Ltd., Great Britain.

Hançerlioğlu, O.(1975), Felsefe Sözlüğü, Remzi Kitapevi Yayınları, . Baskı, İstanbul.

McNamara, C, (2000) 'Complete Guide To Ethics Management: An Ethic Toolkit for Managers'. www.mapnp.org.

Parlatır, İ. ve diğerleri, (1998), TDK Türkçe Sözlük, Halcı Yazılım, Ankara

Pehlivan, İ.(1999), Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Aştırma(Ankara İl Örneği), 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler 3, Anadolu Üniversitesi, 10-12 Eylül 1997, Eskişehir.

Polat, E., (1999), "Orta kademe yöneticilerin çalışma ve yaşam değerlerinin etik açıdan incelenmesi", M.Ü.SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Richardson, J, (2000) 'Business Ethics'. www.dushkin.com

Sarpkaya,Ruhi.(2004),<http://www.ogretmenlersitesi.com/duyuru/1999-2001/duyuru136.htm>, Erişim: 13.07.2004, Saat: 14:05.

Turgut, İ.(2002), Eğitim ve Etik, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

YOK

YOK