T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE VERDİĞİ DİSİPLİN CEZALARINA İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Gülnur YILDIRIM
(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul – 2021

T.C.

Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE VERDİĞİ DİSİPLİN CEZALARINA İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Gülnur YILDIRIM
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

İstanbul - 2021

Tüm kullanım hakları
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.
© 2021

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Gülnur YILDIRIM

Doğum yılı:

Doğum yeri:

EĞİTİM

2016-2019 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

2002-2006 Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

1998-2002 Güngören Anadolu İmam Hatip Lisesi

1995-1998 Güngören İmam Hatip Ortaokulu

1990-1995 Ali Haydar Günver İlkokulu

DENEYİM

2006- İçdaş İlkokulu Sınıf Öğretmeni

ÖNSÖZ

Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları her ne kadar yasal çerçeveyle sınırlandırılmış olsa da "Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar" ifadesi yasal dayanak kabul edilerek okul müdürlerine kendi kurumundaki öğretmenleri soruşturma yetkisi de verilmiştir. Müfettişlerin uhdesinde olan bir konunun gerek müfettiş sayısındaki yetersizlikler ve gerekse Millî Eğitim Bakanlığının olayları yerinde ve hızlı çözme anlayışından hareketle okul müdürlerine inceleme-soruşturma görevi verilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu araştırma, okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin süreçte yaşadıkları sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koymak için yapılmıştır.

Okullardaki idari işleyiş birtakım normlar ve yasal mevzuat çerçevesinde yürümektedir. Bu idari işleyişi bozmaya yönelik eylemlerde bulunan veya görev ve sorumluluklarıyla ilgili ihmal, kasıt ve kabahati olanların birtakım yaptırımlarla karşı karşıya bırakılmaları ancak haklarında başlatılacak inceleme-soruşturma çalışmalarıyla mümkün olmaktadır.

Bu araştırmada, eğitim kurumlarının işleyişine ilişkin yönetmelik hükümleri başta olmak üzere, kendilerine muhtelif mevzuat hükümleri çerçevesinde çok sayıda idari görev ve sorumluluk yüklenen okul müdürlerinin ikinci bir görev olarak muhakkik unvanıyla kendi personelini soruşturma sürecinde yaşadıkları olumsuz ve/veya olumlu durumlara ait düşünceleri ve çözüm önerileri ortaya konulmuştur. Bu sonuçların kurum içi ilişkilerin sağlıklı bir düzeyde yürütülmesi, kurum iklimi ve disiplininin oluşturulması, kurumdaki dayanışma ve iş birliğinin, saygı ve sevgi ortamının sağlanmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezaları ile ilgili görüşlerinin tespitinin disiplin süreçlerine katkı sağlayacağı düşünülmekte, bu alanda çalışan araştırmacı ve okul müdürlerine kaynak sağlaması hedeflenmekte bu sebeple de bu araştırma önemli görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların az olması bu çalışmanın yapılmasını önemli kılmaktadır.

Bu çalışmanın her aşamasında, değerli bilgi ve tecrübesini benden esirgemeyen, her ihtiyaç duyduğumda bana ilerlemem için desteğini sunan hocam, sayın Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e ve eşim Tahsin YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Gülnur YILDIRIM

Ocak 2021, İstanbul

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaca uygun olarak nitel araştırma yaklaşımı ile derinlemesine görüşlerin öğrenilmesi ve yorumlanabilmesine imkân sağladığından nitel araştırma yöntemlerinden durum/vaka deseni kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemesi yapılarak 2019-2020 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 34 okul yöneticileri oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere, uzman görüşleri, disiplin cezalarına ilişkin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili bölümleri ve ilgili literatür taramasından faydalanılarak toplam 17 soruluk bir form hazırlanmıştır. Katılımcılara sorulan soruların ilk altı tanesi yöneticilerin demografik bilgileri ile ilgili olup diğer 11 soru ise öğretmenlere verilen disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini derinlemesine öğrenmek üzere açık uçlu sorular olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın verilerinin analizinde betimsel ve içerik analizinden yararlanılmıştır.

Okul müdürlerinden elde edilen bulgulara göre, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisini büyük bir bölümü daha çok olumsuz bulmaktadır. Okul müdürlerinin yarısına yakını öğretmenlere karşı yürüttükleri disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olduklarını belirtmektedir. Okul müdürlerinin genel olarak, "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" ifadesine olumlu yanıt verdikleri bulunmuştur. Bununla birlikte azımsanmayacak sayıda katılımcı yasal güce ilişkin "İşlevsiz" ve "Yetersiz" gibi olumsuz ifadeler kullanmaktadır. Okul müdürlerinin ağırlıklı olarak disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin büyük bir bölümü disiplin cezalarının uygulanmasını çok istemedikleri ancak işleyiş için gerekli olduğunu düşündükleri için onayladıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yarısından fazlası disiplin cezalarının uygulanması sonucu yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorunlara neden olduğunu belirtmekle birlikte gerekli durumlarda disiplin cezalarının uygulanmasından kaçınılmaması gerektiğini düşünmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenleriyle olan iletişimlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda çok büyük oranda tereddüt yaşadıklarını ancak olumsuz sonuçlar yaşansa bile idarecilerin görevlerinin gereğini yerine getirmelerinin beklendiğine ilişkin görüşleri öne çıkmaktadır. Okul müdürleri, disiplin soruşturması süreç ve karar verme aşamalarında kanunlara uygunluk ve tarafsızlık kavramlarının öne çıktığı etik ilkelere göre hareket edilmesini destekleyici görüşler ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğunlukla disiplin cezalarının uygulanması sonucu kurum kültürünün olumsuz yönde etkilendiği görüşünde

oldukları görülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığına çok az inandıkları veya tek başına yeterli olmadığına ilişkin algıları öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi olduğuna katılmadıkları ve disiplin cezalarının uygulanmasından mümkün olduğunca kaçınmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği konusunda ciddi çekincelerinin olduğu ve bu görevin daha çok kendileri dışında konunun uzmanları (müfettişler) tarafından yapılmasını tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öğretmen, disiplin soruşturması, disiplin cezası

ABSTRACT

In this study, it was aimed to comprehensively understand the process experienced and the situation that emerged afterwards with its deficiencies and problems, if any, by examining the opinions of school principals on disciplinary punishments given to teachers, and to present some suggestions accordingly. In accordance with this purpose, it was decided to use the case method, one of the qualitative research methods, as it provides the opportunity to learn and interpret in-depth opinions with a qualitative research approach. The participants of the study were composed of 34 school administrators who work in official primary, secondary and high schools in Bağcılar District of Istanbul Province in the 2019-2020 academic calendar years. It was decided to use the interview (interview) technique as a data collection tool to learn the opinions of school principals regarding the disciplinary punishments they gave to teachers. In order to learn the opinions of the school principals about the disciplinary penalties given to the teachers, the researcher prepared a 17-question form by the researcher, benefiting from expert opinions, relevant sections of the Civil Servants Law No. 657 on disciplinary penalties, and the relevant literature review. The first six of the questions asked to the participants were about the demographic information of the administrators and the other 11 questions were designed as open-ended questions to learn in depth their views on disciplinary punishments imposed on teachers. Descriptive and content analysis were used to analyze the data of the research. After the analysis of the interview data, the opinions of the school principals are summarized as follows;

Most of the school principals find the effect of the execution of school administratorship as an additional duty on the decision-making process in disciplinary investigations more negatively. Nearly half of the school principals say that they have sufficient knowledge and knowledge about the legal legislation that includes disciplinary investigations and penalties against teachers. It was found that school principals generally responded positively to the statement "The legal power in disciplinary processes facilitates and accelerates the process (its effect on the process)". However, a considerable number of participants use negative expressions such as "Non-functional" and "Insufficient" regarding legal power. It was found that principals predominantly think that disciplinary punishments have a negative effect on teacher productivity and motivation. It is understood that most of the school principals do not want to apply disciplinary penalties very much, but they sometimes approve it because they think it is necessary for functioning depending on their suitability. Although more than half of the school principals say that the application of disciplinary penalties causes problems in manager-teacher relations, they still think that disciplinary penalties should not be avoided when necessary. The views of school principals that they were hesitant to initiate disciplinary investigations considering that it will affect their communication with their teachers negatively, but even if negative results were experienced, administrators were expected to fulfill their duties. Almost all school principals have put forward opinions that support the ethical principles in which the concepts of compliance with the law and impartiality

come to the fore during the disciplinary investigation process and decision-making stages. It was observed that the principals of the school who participated in the study mostly think that the institutional culture (even if it was necessary) is affected negatively as a result of the application of disciplinary penalties. The perceptions of school principals that they either believe in the adequacy / usefulness of disciplinary punishments or that they are not sufficient on its own stand out in eliminating teachers' misbehavior. It was found that school principals do not agree that disciplinary penalties have a positive effect on the establishment of school culture and social climate and try to avoid disciplinary penalties whenever possible. It was found that the principals who participated in the study had serious reservations about the accuracy and adequacy of the policies applied regarding disciplinary penalties and they preferred that this task should be performed by experts (inspectors) other than themselves.

Key Words: School principals, teacher, disciplinary investigation, disciplinary penalty

İÇİNDEKİLER

ONAY i
ÖZGEÇMİŞ ii
ÖNSÖZ iii
ÖZET iv
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xii
BÖLÜM I: GİRİŞ 1
1.1. Problem 1
1.2. Araştırmanın Amacı 2
1.3. Önem 3
1.4. Sınırlılıklar 4
1.5. Varsayımlar 5
1.6. Tanımlar 5
BÖLÜM II: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 6
2.1. Memur 6
2.1.1. Memur Kavramı 6
2.1.2. Eğitim ve Öğretmenlik Mesleği 6
2.2. Disiplin 7
2.2.1. Disiplin Kavramı 7
2.2.2. Disiplin Suçu ve Cezası 8
2.2.3. Disiplin Cezasının Amacı 8
2.2.4. Disiplin Cezasının Özellikleri 9
2.2.5. Disiplin Türleri 10
2.2.6. Disiplin Cezalarının Türü 10
2.3. Yönetim 11
2.3.1. Örgüt 11
2.3.2. Yönetim 11
2.3.2.3. Yönetim Süreci 12
2.3.3. Eğitim Yönetimi 13

2.3.4. Okul Yönetimi 14
2.3.5. Yöneticilik 14
2.3.6. Liderlik 14
2.3.7. Etkili Eğitim Yöneticisi 15
2.3.8. Etik ve Değer 16
2.3.8.1. Eğitimde Etik 16
2.3.9. Eğitim Örgütlerinde Güç 17
2.3.10. Örgütlerde Çatışma 18
2.3.11. Yöneticilerin Disipline İlişkin Tutumları 18
2.4. Disiplin Hukuku 19
2.4.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Disiplin Cezaları 19
2.4.1.1. Uyarma 19
2.4.1.2. Kınama 21
2.4.1.3. Aylıktan Kesme 23
2.4.1.4. Kademe İlerlemesinin Durdurulması 24
2.4.1.5. Devlet Memurluğundan Çıkarma 25
2.4.2. Disiplin Cezası Vermeye Yetkili Amirler ve Merciler 26
2.4.2.1. Okul Yöneticileri Tarafından Uygulanan Disiplin İşlemleri 27
2.4.3. Disiplin Cezalarının Uygulanmasında Takdir Hakkı 27
2.4.4. Disiplin Cezalarında Zaman Aşımı 28
2.4.5. Disiplin Cezalarında Tekerrür 29
2.4.6. Disiplin Cezalarının Sicilden Silinmesi 30
2.4.7. Disiplin Cezalarına Karşı Başvuru Yolları 31
2.4.8. Aday Memur, Vekil Öğretmen, Sözleşmeli Personel ve Memuriyetten Ayrılanlara İlişkin Disiplin İşlemleri 31
2.5. İnceleme Soruşturma 32
2.5.1. İnceleme Ve Soruşturma Kavramı 32
2.5.2. Soruşturma Hazırlığı 33
2.5.2.3. Soruşturma Planının Yapılması 34
2.5.3. Soruşturma Süreci 35
2.5.3.1. İfade Alma 35
2.5.3.1.1. Muhbir Veya Şikâyetçiden İfade Alma 35
2.5.3.1.2. Tanıklardan İfade Alma 36
2.5.3.1.3. Suçlananın İfadesini Alma 36

2.5.3.1.4. Amirlerden Bilgi Alma 37
2.5.3.1.5. İstinabe Talimatı 37
2.5.3.1.6. Bilirkişi Görevlendirme 37
2.5.3.2. Belgelerin Tasnifi, Sonuç Çıkarma ve Disiplin Raporunun Yazılması ……...37
BÖLÜM III: YÖNTEM 40
3.1. Araştırmanın Modeli 40
3.2. Çalışma Grubu 40
3.3. Verilerin Toplaması 42
3.4. Verilerin Analizi 43
BÖLÜM IV: BULGULAR 46
4.1. Okul Yöneticiliğinin Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Öğretmenlere Karşı Yürütülen Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Görüşler……. 46
4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Karşı Yürüttükleri Disiplin Soruşturmaları Ve Cezalarının Yer Aldığı Yasal Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi Ve Donanıma Sahip Olmalarına İlişkin Görüşleri 52
4.3. Okul Müdürlerinin Disiplin Süreçlerinde Kendilerine Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Görüşleri 60
4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşleri 65
4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen-Yönetici Arasındaki Bireysel, Sosyal Ve İş İlişkileri Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşleri…… 74
4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmenleriyle Olan İletişimlerini Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Yaşama Durumuna İlişkin Görüşleri 80
4.7. Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturma Sürecinde Ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliği Konusundaki Görüşleri…….. 85
4.8. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladığı Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Kattığı Olumlu Ve Olumsuz Sonuçlar İle İlgili Görüşleri 91
4.9. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterli Olduğuna İlişkin Görüşleri 98
4.10. Okul Müdürlerinin Okulda Kurum Kültürünün Ve Sosyal Bir İklimin Oluşturulmasında Verilen Disiplin Cezalarının Olumlu Ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşleri… 104

4.11. Okul Müdürlerinin Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında Ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarla İlgili Yaşanılan Süreçte Uygulanan Politikaları Doğru Ve Yeterli Bulmalarına İlişkin Görüşleri 110
BÖLÜM V: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 119
5.1. Sonuç ve Tartışma 119
5.1.1. Okul Yöneticiliğinin Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Öğretmenlere Karşı Yürütülen Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Sonuçlar 120
5.1.2. Disiplin Soruşturmaları ve Cezalarının Yer Aldığı Yasal Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olma Düşüncesine İlişkin Sonuçlar 122
5.1.3. Disiplin Süreçlerinde Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Sonuçlar 123
5.1.4. Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sonuçları 124
5.1.5. Disiplin Cezalarının Öğretmen-Yönetici Arasındaki Bireysel, Sosyal Ve İş İlişkileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sonuçlar 126
5.1.6. İletişimi Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Etmeye İlişkin Sonuçlar 128
5.1.7. Disiplin Soruşturma Sürecinde Ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliğine İlişkin Sonuçlar 128
5.1.8. Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Etkisine İlişkin Sonuçlar 130
5.1.9. Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterliliğine İlişkin Sonuçlar 132
5.1.10. Disiplin Cezalarının Kurum Kültürü Ve Sosyal Bir İklimin Oluşturulmasına Etkisine İlişkin Sonuçlar 133
5.1.11. Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında Ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarıyla İlgili Yaşanılan Süreçte Uygulanan Politikaları Değerlendirmeye İlişkin Sonuçlar 134
5.2. Öneriler……. 135
KAYNAKÇA 138
EKLER 144

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Liderlik ile Yönetim Arasındaki Farklar 15
Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımlar 41
Tablo 3.2 Araştırmanın Ana Temaları 45
Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Okul Yöneticiliğinin Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Öğretmenlere Karşı Yürütülen Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Görüşleri 47
Tablo 4.2 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Karşı Yürüttükleri Disiplin Soruşturmaları Ve Cezalarının Yer Aldığı Yasal Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi Ve Donanıma Sahip Olmalarına İlişkin Görüşleri 53
Tablo 4.3 Okul Müdürlerinin Disiplin Süreçlerinde Kendilerine Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Görüşleri 61
Tablo 4.4 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşleri 67
Tablo 4.5 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen-Yönetici Arasındaki Bireysel, Sosyal Ve İş İlişkileri Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşleri 75
Tablo 4.6 Okul Müdürlerinin Öğretmenleriyle Olan İletişimlerini Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Yaşama Durumuna İlişkin Görüşleri 81
Tablo 4.7 Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturma Sürecinde Ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliği Konusundaki Görüşleri 86
Tablo 4.8 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladığı Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Kattığı Olumlu Ve Olumsuz Sonuçlar İle İlgili Görüşleri 92
Tablo 4.9 Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterli Olduğunu İlişkin Görüşleri 99
Tablo 4.10 Okul Müdürlerinin Okulda Kurum Kültürünün Ve Sosyal Bir İklimin Oluşturulmasında Verilen Disiplin Cezalarının Olumlu Ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşleri 105

Tablo 4.11 Okul Müdürlerinin Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında Ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarla İlgili Yaşanılan Süreçte Uygulanan Politikaları Doğru Ve Yeterli Bulmalarına İlişkin Görüşleri 111

BÖLÜM I: GİRİŞ

1.1. Problem

Eğitim; toplumun kendini geliştirmesini, ülkelerin kalkınmasını sağlayan geleceğini etkileyen ve toplumun kültür ve değerlerinin korunmasını ve benimsetilmesini sağlayan bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim insanların yaşamlarını etkileyen bir rehberlik sürecidir.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütü olan okulda hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi, başarının ve gelişmenin sağlanması, huzur ortamının oluşması için kuralların olması ve buna uyulması gerekir. Bu süreçte yönetim çok önemlidir. Yönetim örgütlerin amaçları doğrultusunda örgütün başarıya ve amaca götüren sistemli bilimsel temelli bir süreçtir (Eren, 2001). Bu süreç örgütün ayakta durmasını, örgütte uyumlu bir çalışma ortamının sağlanmasını, örgüt çalışanları arasında çatışmaları önleyerek verimliliğin ve örgütsel bağlılığın artmasında etkili önemli bir süreçtir. Yönetim süreci kara verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme olarak düşünülür. Bu sürecin kontrolü yöneticinin elindedir.

Yönetimin eğitim üzerinde uygulanmasına eğitim yönetimi denir (Balcı, 2005). Eğitim yönetimi toplumu geliştirme amacında olduğu için eğitim sistemini çözümleme ve birleştirme çalışmaları yapar (Coşkun, 2006). Eğitim yöneticileri örgütleri yönetirken Türk Milli Eğitimin temel ilkeleri ile amaçları çerçevesinde yönetilmesinden sorumludur. Okul yönetimi eğitim yönetiminin uygulandığı bir alt sistem olarak tanımlanabilir. Okul yönetimi elindeki kaynakları verimli olarak kullanma ve amaçlara uygun olarak yaşatmayı görev edinir (Bursalıoğlu, 2002, s.5-6). Eğitim ve okul yönetimi Türk Milli Eğitim Kanunu'nda yer alan amaçlara uygun olarak eğitim politikasını gerçekleştirmeyi ve bu yolda gerekli olan kaynakları verimli kullanmayı amaçlar.

Okullarda öğretmenlerin uymak zorunda olduğu kurallar vardır. Bu kurallar 657 DMK' da açıkça belirtilmiş ve aykırı davranışlar durumunda uygulanacak yaptırımlardan da bahsedilmiştir. Çünkü eğitim sürecinde öğretmen etkili rol oynamaktadır. Öğretmen bir insan mühendisidir. Çünkü bireyi bilgi, beceri ile donatan kişidir (Akyol, 1989, s.18). Öğretmen ne kadar da genel kültür ya da pedagojik formasyon sahibi olsa da eğer kişilik ve karakter bakımından eksikse öğrenciler tarafından örnek alınmaz (Özsoy, 2003).

Eğitim örgütlerinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların örgüt içinde davranışlarının kontrol altında tutulması için güç önemli bir mekanizmadır. Okul yöneticileri gücünü yasaların kendine verdiği yasal güçten alır. Okul yöneticileri yasaların kendisine verdiği gücü kullanarak örgütte yapılması gereken görevleri yapılmasını sağlar. Güç yöneticinin çalışanlarını hedeflere ulaşma konusunda yönlendirmesinde etkilidir (Çelikten, M. ve Özbaş, M., 2014)..

Okul müdürleri yasaların kendisine verdiği yetki ile kurumda çalışan öğretmenine istenmeyen davranışları karşısında kendisine uygulaması için izin verilen bazı yaptırımları uygulayabilir. DMK'nın 126. maddesine göre uyarma, kınama ve aylıktan kesme disiplin amirleri tarafından verilir. Okullarda disiplin amiri okul müdürüdür. Okul müdürleri okulun düzenini sağlamak, verimli bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanlarının huzurunu sağlamak ve olabilecek veya olmuş olan çatışmaların ve sorunların çözümü için bu yaptırımları uygulamaya hakkı vardır.

Okul müdürleri bu yaptırımları uygularken tarafsız olmalı, çalışanlarına eşit davranmalı, karar verme sürecinde durumları iyi değerlendirmelidir. Alınan kararlar ve uygulanan yaptırımlar okulda huzuru, güveni, çalışanların verimini, örgütsel bağlılığı arttıracağı gibi çatışma ortamının oluşmasına da zemin hazırlayabilir. Bu araştırma okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin karşılaştıkları durumlar, bu durumun öğretmene ve idareciye etkileri ile ilgili okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında sahip oldukları hakları kullanmada karşılaşılan problem durumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin uyguladığı disiplin cezalarının öğretmen verimliliğini ne derece etkilediği konusunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin uyguladığı disiplin cezalarının okul müdürü-öğretmen ilişkisini ne derece etkilediği konusunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?

4. Okul müdürlerinin disiplin cezalarını uygulamada etik ilkelere ne kadar bağlı kalarak uyguladıkları konusunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
5. Disiplin cezaları istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasında etkili midir?
6. Farklı okul türlerinde ve kademelerinde okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlar karşısında verdikleri disiplin cezaları ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
7. Okul müdürlerine ilişkin niteliklerin (yaş, cinsiyet, eğitim, kültürel farklılıklar, medeni durum, kıdem, katıldıkları kurs ve seminer sayısı) istenmeyen davranışlara karşı tutumlarını ve uyguladıkları yaptırımları ne kadar etkilediği hususunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
8. Okul müdürlerinin uyguladıkları disiplin cezalarının güven ortamını sağlama ve çatışmaları engelleme konusunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
9. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Milli Eğitim Mevzuatına göre okul müdürlerinin sahip oldukları haklarını kullanmada ve sorumluluklarını yerine getirmede karşılaşılan problem durumlarına ilişkin çözüm önerileri ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.3. Önem

Eğitim; sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan bir süreçtir. Devlet tarafından belirlenen eğitim politikalarına ulaşmada okul, eğitimin en temel unsuru ve sürekli işlevsellik gösteren bir kurumudur. Öğretmen gerek bilgi ve tecrübesi, gerek kişilik özellikleri ile eğitim öğretim sürecinde öğrencilerine yön veren bilgi mühendisidir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde yaşanan başarı ve başarısızlıklarda etkisi büyüktür. Öğretmenlerin ekonomik ve sosyal durumları, kişilik özellikleri, okul içerisindeki ilişkileri çatışma ortamlarının oluşmasına ve istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu yüzden devlet tarafından memurların uyması gereken kurallar kanunlarla belirlenmiş ve aykırı davranışlar halinde hangi yaptırımların uygulanacağı kanunlarda belirtilmiştir. Disiplin, kurumların verimli çalışması ve çatışmaların önlenmesi için önemlidir. Disiplinin uygulanmasında etkin rol oynayan yöneticilerdir. Okulda yaşanan huzursuzluk ve çatışmaların çözümünde okul müdürü kendine kanun ile verilmiş yasal gücünü kullanarak bazı disiplin cezalarını vermeye hakkı

vardır. Okul müdürü eğitim yönetiminde elindeki kaynakları verimli kullanarak eğitim-öğretim sürecini belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerlemesini sağlamak zorundadır. Okul müdürleri disiplin cezalarını uygularken bu cezaları gerektiren durumları iyi bilmeli ve yasal gücünü doğru kullanmalıdır. Bu da okul müdürünün etkili bir lider olması, liderlik özelliklerini taşıması ve kararlarında etik ilkelere uyarak sonuca varmasını gerektirir. Çünkü okul müdürünün uyguladığı disiplin cezaları okulda huzur ve güven ortamını oluşturacağı gibi çatışma ortamlarını da oluşturabilir. Müdürler yasal güçlerini iyi bilmeli güçlü ve eksik yönlerini belirleyerek bu konuda kendilerini geliştirmelidirler. Tabi bu süreçte öğretmenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlarda çok önemlidir. Bu araştırmada okul müdürlerinin disiplin cezalarını uygulama hususunda görüşleri alınarak okul müdürlerinin çalışma şartlarının iyi anlaşılması, karşılaştıkları sorunlar, ya da kendilerinde bu süreçte gördükleri eksiklere yönelik çözüm önerileri geliştirilebilir. Okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin düşünceleri ile ilgili çok fazla araştırma yapılmadığı için bu araştırmada ortaya çıkan bulgular, yeni araştırmalara ışık tutabilir. Okul müdürlerinin uyguladığı disiplin cezaları öğretmenin iş performansını, örgütsel bağlılığını, iş doyumunu, yönetime karşı olan güvenini ve iletişimini ve başka faktörleri etkilediği için okul müdürlerinin düşünceleri bu alanlarda yapılan araştırmalara yardımcı olabilir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

1. İstanbul ili Bağcılar ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilk ve ortaokul ve lisede görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.

2. Araştırma için belirlenen yarı yapılandırılmış görüşme soruları aracıyla, örneklem dâhilindeki okul müdürlerinin sorulara vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

3. Zaman olarak, 2019-2020 eğitim ve öğretim yılıyla sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmanın ana varsayımları aşağıdaki gibidir;

1. Okul yöneticilerinin kendilerine sorulan soruları doğru ve samimi olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır.
2. Okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi amacıyla hazırlanan ölçeğin, katılımcıların görüşlerini belirleyecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırmaya konu olan okul müdürleri evren grubunu yeterli düzeyde temsil ettikleri varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Memur: Devletin hukuk kurallarına göre görevini yerine getiren ve bu kurallar doğrultusunda kendisine verilen asli ve sürekli olan görevi yerine getiren, yasalara karşı sorumlu olan kişilere memur denir (Ünal, 2012, s.1).

Disiplin: Kamu hizmetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yürütülmesini sağlayan, düzeni koruyan kurallardır (Arıca, s.99).

Disiplin suçu: Memurun kanunlara aykırı davranışta bulunmasıdır (Ünal, 2012, s.3).

Disiplin cezası: Disiplin cezası ise memurun çalıştığı kurumda düzeni bozacak davranışlara karşı uygulanan, kurumun düzenini bozan bu davranışların tekrarını engelleyen yaptırımlardır. Disiplin cezalarında amaç her zaman kamunun yararını sağlamaktır (Kırmızıgül, 1998, s.9).

BÖLÜM II: ALAN YAZIN

2.1. Memur

2.1.1. Memur Kavramı

Devletin hukuk kurallarına göre ve bu kurallar doğrultusunda kendisine verilen asli ve sürekli olan görevi yerine getiren, yasalara karşı sorumlu olan kişilere memur denir (Ünal, 2012, s.1).

657 Devlet Memurları Kanununa göre ise memur tanımı *"Madde 4 – (Değişik: 30/5/1974-KHK-12; Değiştirilerek kabul: 15/5/1975-1897/1 md.) Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür. A) Memur: Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır."* şeklinde yapılmıştır.

2.1.2. Eğitim ve Öğretmenlik Mesleği

Eğitim "*Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile ve kasıtlı olarak istendik yönde değişim meydana getirme süreci*" olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1994, s.12). Eğitim toplumun kendini geliştirmesini, ülkelerin kalkınmasını sağlayan geleceğini etkileyen ve toplumun kültür ve değerlerinin korunmasını ve benimsetilmesini sağlayan bir süreçtir (Tayan, 1996).

Bu süreçte etkili olan, eğitimi sürecinin temelini oluşturan, bireylere bu süreçte yol gösteren kişi öğretmendir. Öğretmen, öğretim faaliyetlerini yürüten bir rehber ve liderdir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda (1973) öğretmenlik; genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyonla hazırlanan ve devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmıştır (Gezer, 2015, s.42).

"*Öğretmen bir insan mühendisidir. Çünkü bireyi bilgi, beceri ile donatan kişidir*." (Akyol, 1989, s.18). Bu açıklamaya göre eğitimdeki başarı ya da başarısızlıklarda öğretmenlerin de en az öğrenen kadar etkisi olduğu anlaşılmaktadır. İnsan ilişkileri

bakımından öğretmenlik, geniş bir insan kitlesi ile ilişki kurmayı gerektirir (Şişman, 2010).

Özsoy (2003) öğretmenlerin genel kültür ya da pedagojik formasyon sahibi olmalarının yanında kişilik ve karakter bakımından da yeterli olmaları ve görülmeleri gerektiğini aksi halde öğrencileri tarafından örnek alınmayacaklarını ve başarılı olamayacaklarını söylemektedir (Özsoy, 2003).

Öğretmenin, öğretmenlik anlayışı, onun mesleğine karşı tutumuna ve beklentilerine çok sıkı bir şekilde bağlıdır. Bu onun okulda ve çevresindeki ilişkilerini de etkiler. Öğretmenin ekonomik durumu, çevrenin kendisine olan tutumu, okul içindeki ilişkileri, sosyal durumu onun mesleğini yerine getirirken çatışmalar yaşamasında etkili olabilir (Bursalıoğlu, 1991, s. 43). Bu çatışmaların okulun amaçlarını engelleyecek bir durum oluşturmaması için devlet tarafından gerekli önlemler alını, kurallar, kanunlar ve oluşturularak uygulanır.

2.2. Disiplin

2.2.1. Disiplin Kavramı

Disiplin Latince kökenli bir kelime olan “disciple” den türemiş olup birini izleyen, birinin peşinden giden anlamına gelmektedir (Yüksel, 1998, s.145). TDK’ya göre bir topluluğun koyulan kanunlar ve düzenle ilgili kurallara uyması, ayrıca bireylerin içinde yaşadıkları topluma uyum sağlamaları için alınan önlemler şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 1994, s.234).

Disiplin kavramı ele alınırken çeşitli kaynaklarda bireysel ve örgütsel olarak ele alınmıştır. Bireysel olarak disiplini ele aldığımızda kişinin kendini denetlemesi, kendini iyileştirici yönde kontrol etmesi ve özdenetim yapmasıdır (Yüksel, 2000, s.161). Örgütsel olarak disipline bakarsak disiplin kamu hizmetlerinin yürütülmesinde düzeni sağlamak ve korumak amacıyla bunları bozan durumlara karşı koyulan kurallardır. Örgütsel disiplinde, ceza temelli ve ceza temelli olmayan disiplin amacı görmekteyiz. Yani ceza temelli disiplin anlayışında itaatin zorunlu kılınması, ceza ile korkutularak düzenin sağlanması amaçlanmış; ceza temelli olmayan disiplin anlayışında ise disiplin olumlu, teşvik edici, yapıcı bir şekilde sağlanmakta ve düzeltici, güçlendiren, geliştirme amaçlı yaklaşımlarda bulunulmaktadır (Ünal, 2012, s.3).

Türkiye'de disiplin denildiğinde genelde kamuda çalışan kişilerin daha verimli ve etkin olabilmeleri için yaptıkları tutumlar ve aksi durumda verilen ceza gelmektedir, teşvik edici ya da geliştirici uygulamalar pek görülmemektedir.

2.2.2. Disiplin Suçu ve Cezası

Disiplin suçu kişinin görevi sırasında yaptığı meslek onuruna aykırı hareket ve davranışlarıdır. Bu suç kasti ya da dikkatsizlik sonucu oluşabilir. Kamu düzenini engelleyen bir durumdur. Disiplin suçu, kamu hizmetinin devamının sağlayan görev ve sorumlulukların, kamu personeli tarafından ihlali sonucu oluşur (Arıca, 2000).

Devlet memurları kanununun 124. Maddesinde *"(Değişik: 12/5/1982 - 2670/30 md.) Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin ve yönetmeliklerin Devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre 125. maddede sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir"* şeklinde yapılan açıklama ile disiplin suçunun tanımı yapılmıştır.

Disiplin cezası ise memurun çalıştığı kurumda düzeni bozacak davranışlara karşı uygulanan, kurumun düzenini bozan bu davranışların tekrarını engelleyen yaptırımlardır. Disiplin cezalarında amaç her zaman kamunun yararını sağlamaktır (Kırmızıgül, 1998, s.9). Kamu personelinin işini daha özenli ve dikkatli olmasını ve verilen görevlerin daha itinalı yerine getirilmesini sağlar (Akgüner, 1992).

2.2.3. Disiplin Cezasının Amacı

Disiplin cezalarının amacı Devlet Memurları Kanunu'nun 124. Maddesinde belirtildiği üzere kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamaktır. Kamu hizmetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlarken bunun yanında çalışan kamu personelinin kanun, tüzük ve yönetmeliklere göre tutum ve davranışlarını oluşturmak da amaçlar arasındadır. Disiplin cezaları ile yapılan yanlış durum cezalandırılarak aynı türden davranışın tekrarlanmaması sağlanmaktadır (Arıca, 2000, s.100). Disiplin cezaları ile hukuki düzen korunmakta ve devletin saygınlığı korunmaktadır (Ünal, 2012, s.5).

Disiplin cezaları ile kamuda çalışan personelin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi; çalışma ortamını bozucu eylemlerde bulunmaması; hizmetlerin yasalara uygun şekilde yerine getirilmesi; verilen cezalar ile diğer memurların ibret alarak bu durumdan kaçınmaları; kamusal alanda huzursuzluğun ortadan kaldırılması amaçlanmıştır (Taymaz, 2015, s.191).

Sancaktar'a (2001) göre disiplin cezalarının temel işlevlerini beş başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Sancaktar, 2001, S.151-152):

Kurum düzenini sağlama: Kurum düzenini sağlayarak kamu hizmetini gereği gibi yürütür.

Koruma: Disiplin cezaları ile kamu personeli haklarını açıkça bilir ve hukuki güven içinde olur.

Caydırma/Korkutma: Aynı hatanın tekrarlanmamasını sağlar.

Temizleme/Tasviye: Memuriyette yeterli özeni göstermeyen kişilerin kurumdan uzaklaştırılmasını sağlar.

Eğitim: Memurun aynı disiplin suçunu işlemesinin önüne geçilir.

2.2.4. Disiplin Cezasının Özellikleri

Disiplin cezalarının genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (MEB, 2000, 55 akt. Taymaz, 2015, s.191):

- Kamu görevlileri ve belli meslek gruplarına uygulanır.
- Kişiseldir.
- Memura kendini savunma hakkı tanınmadan verilmez.
- Eşitlik ilkesine göre aynı yanlış durumu gerçekleştiren kişilere aynı nitelikte ceza verilir.
- Cezayı takdir yetkisi belli olan makam ve kurumlara verilmiştir.
- Verilen cezalar ertelenmez.
- Verilen disiplin cezası geri alınmaz ancak belli bir süre sonra sicilden silinen cezalar vardır.
- Memurun özlük hak ve meslek statüsüne etkisi vardır.

2.2.5. Disiplin Türleri

Önleyici disiplin, disiplin sorunları ortaya çıkmadan önce gerekli önlemlerin alınmasını sağlar. Amaç çalışanların kendi öz denetimlerini oluşturmaktır. Disiplin kuralları konulmadan önce çalışanlarla konuşulur, bu kuralların amacı ve gerekliliği anlatılır; hatta bu kuralların konulmasında çalışanların katılımı da sağlanır.

Düzeltici disiplinde gerekli önlemler alınmasına; çalışanlarla konuşulup kendi kontrollerini sağlamaları çalışılmasına rağmen engellenemeyecek sorunlar oluşuyorsa yaptırımlar uygulanarak bu durum engellenmeye çalışılır. Bu yaptırımlar zorlama, tehdit, cezalandırma şeklinde olmaktadır.

Kademeli disiplin anlayışı kurumlarda daha sık kullanılan bir disiplin türüdür. Cezalandırmayı esas alır, fakat ceza kademeli olarak ağırlaşır. Yanlış davranışlarda önce uyarma eğer tekrarlanıyorsa cezalar kademe, kademe arttırılarak daha ağır hale gelebilir. Bireylere suçları ile orantılı cezalar verilir.

Yapıcı disiplin, yapılan yanlış davranışın hemen cezalandırılmamasını önce bu yanlış davranışın altında yatan sebebin araştırılmasını önerir. Cezanın uygulanması yerine bireyin psikolog ya da danışmanla görüşmesi istenir. Danışmanlar bu davranışın altında yatan sebepleri bulmaya çalışarak bu hatalı davranışı ortadan kaldırmaya çalışır. Yapılan hatanın tekrarlanması durumunda tekrar bir danışman sürecinden geçilir yine de önlenemiyorsa bireyin işine son verilebilir (Beyhan, 2008, s.39-40).

Olumlu/pozitif disiplin anlayışında birey yanlış davranışı yaptığında bu hatalı davranışının üzerinde düşünmesi için ona bir günlük ücretli izin verilir. Birey daha sağlıklı bir ortamda bunu düşünerek bu hatalı davranışın nedenlerini belirleyecek ve aynı örgütte çalışmayı isteyip istemediğine karar verecektir. Ertesi gün bireyin kararı dinlenir, kayıt altına alınır ve imzalatılır. Eğer çalışmayı istiyorsa devam eder; istemiyorsa işine son verilir (Nelsen vd., 2002).

2.2.6. Disiplin Cezalarının Türü

İdari hukuk prensiplerine göre disiplin cezaları üçe ayrılır. Bunlar (Taymaz, 2015, s.193):

1. Önleyici disiplin cezaları; uyarma, kınama, ihtar, kusurlu sayılma.

2. Ceza mahiyetindeki disiplin cezaları; maaş kesilmesi, derece ve kıdem indirme, ders ücretlerinin kesimi, aylıktan kesme.

3. Yasaklama ve çıkarma mahiyetinde cezalar; meslekten ya da devlet memurluğundan çıkarma, vazifesine son verilmesi, vekalet emrine alınması.

2.3. Yönetim

2.3.1. Örgüt

En az iki bireyden oluşan sosyal sürece örgüt denir. Bireyler ve örgüt birbirine bağlıdır. Örgüt, bireyin gereksinimlerinin karşılanmasını ve kendini geliştirme hakkını kullanmasını sağlar. Örgütler, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanlar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Güler vd., 2014, s.14).

2.3.2. Yönetim

Yönetimle ilgili, konusuna bağlı olarak literatürde pek çok ve farklı tanım vardır. Bursalıoğlu'na (2002) göre yönetim, bir örgütü amaçlarına yönelik olarak ayakta tutma faaliyeti, Başaran'a (2000) göre ise yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda bir araya gelen insanları harekete geçiren bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002; Başaran, 2000). Fayol'a göre her örgütte yönetimin beş temel fonksiyonu ayırt edilebilir. Bunlar "…ileriyi görme (planlama), örgütleme, kumanda etme, koordinasyon sağlama ve kontrol etme (yapılan işi denetleme/değerlendirme (Şimşek, 1995; akt. Bakan ve Paksoy, 2013, s.102). Everard ve Moris ise yönetime daha çok yol gösteren bir anlam yükleyerek, yönetimin, örgütün amaçları ve gelişimin nasıl olacağını belirleyen ve bu doğrultuda her türlü kaynağı örgütleyen bir sürecin kontrol altında tutulması olarak tanımlanabileceğini ifade eder (Demirtaş, 1997, s.6-7).

2.3.2.1.Yönetim Süreci Özellikleri

Eren'e (2001) göre bir yönetim sürecinin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Amaçları gerçekleştirmek için vardır.

2. Yönetici ve yönetilenler arasındaki uyumu, iletişimi gerektirir.

3. Bireylerin yetenek ve tecrübesi doğrultusunda yapacaklarının en iyisini yaparak uzmanlaşmasını gerektirir.

4. Örgütün elindeki tüm kaynakları fayda sağlayacak şekilde kullanmayı gerekli kılar.

5. Yönetim örgütlerin amaçları doğrultusunda örgütün başarıya ve amaca götüren sistemli bilimsel temelli bir süreçtir.

2.3.2.2.Yönetim Yaklaşımları

Çoşkun (2006), ağırlıklı veya farklı bileşim oranlarında altı yönetim yaklaşımının literatürde tanımlandığını söylemektedir. Bunlar (Coşkun, 2006, s.2-3):

1. Sorun odaklı yönetim: Sorun odaklı yönetim ortaya çıkan sorunların çözülmesi üzerinde durur. Yönetim kurallar, mevzuat üzerinde durur.

2. Süreç odaklı yönetim: Adından da anlaşılacağı gibi sadece sonuç değil sürece de bakılır. Yönetim süreci geliştirici faaliyetlerde bulunur.

3. Otokratik yönetim: Yönetimde baskı hakimdir. Bireyler emirleri yerine getirmek zorundadır. Yönetim gücünü yasalardan alır. Ceza ve denetim söz konusudur.

4. Koruyucu yönetim: Bu yönetim şeklinde kurumdan çok çalışanlar daha önemlidir. Çalışanların iş doyumu, memnuniyeti en önemli hedeftir. Böylece verimliliğin artacağına inanılır.

5. Destekçi yönetim: Bireyler örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olacaklarını düşündükleri için desteklenir.

6. Birlikçi yönetim: Eğitimli ve uzman bireylerin çalıştığı örgütlerde görülen; takım çalışmasını destekleyen, ihtiyaçların karşılanmasına önem veren bir kurumdur.

2.3.2.3.Yönetim Süreci

Yönetim süreci kaynaklarda genel olarak kara verme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme olmak üzere beş alt başlıkta incelenmektedir.

Karar Verme: Örgütler için çok önemli bir süreçtir. Çünkü bu sürecin kullanılma durumu örgütün yararına bir sonuç olabilir ya da örgütü çatışmaya sürükleyebilir. Karar

verme süreci diğer bütün süreçleri de içine alır. Çünkü planlama, örgütleme, eşgüdümleme, denetleme süreçleri de karar verme sonucu olur. Yönetici karar verme sürecinde problemini belirlemeli, bu problemin çözümü ile ilgili seçenekler oluşturmalı, bu seçeneklerin örgüt için yararlı olup olmadığını değerlendirerek verdiği kararı belirlemeli ve uygulamalıdır (Lunenberg ve Ornstein, 2011).

Planlama: Planlama örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda eldeki kaynakları verimli ve etkili olarak nasıl kullanacağına yönelik ileriye dönük bir süreçtir. Böylece örgütün ihtiyaçlarına göre hareket edilir ve süreklilik sağlanır (Kaya, 1993). Planlama amaca yönelik, ölçülebilir, esnek, süreklilik gösteren, bütünlük ilkesine uygun olarak ilerleyen, güvenilir, ekonomik ve yalın olmalıdır (Tanrıöğen, 1995).

Örgütleme: Örgütün yetki, sorumluluk, iş bölümü gibi kavramları formal yapıyı; örgüt bireyleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gibi informal yapı düşünülerek örgütleme oluşturulur. Böylece örgütteki görev ve sorumluluklar doğru bir şekilde belirlenir (Lunenberg ve Ornstein, 1996).

Eşgüdümleme: Örgütü oluşturan bireylerin çabalarını, katkılarını bütünleştirme sürecidir. Koordinasyon ve uyumu sağlamaktır.

Denetleme: Denetim amaca uygun olarak planlı bir şekilde yansız bir tutumla, tüm koşullar gözetilerek, herkesin düşüncelerine açık ve şeffaf olmalı ve süreklilik göstermelidir (Başar, 2004).

2.3.3. Eğitim Yönetimi

Yönetimin eğitim üzerinde uygulanmasına eğitim yönetimi denir (Balcı, 2005). Eğitim kurumlarında diğer örgütlerde olduğu gibi amaçlar kesin ve açık değildir. Amaçlar değişebilir. Eğitim kurumlarında uzman bir kadro vardır. Bu kurumlarda iletişim çok yönlüdür. Öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, öğretmen-yönetici… gibi iletişim örneklerini gösterebiliriz. Eğitim örgütlerinde amaçlara ulaşılması hemen gözlenemez. Öğrencinin bilgi ve gerekli becerileri kazanması uzun bir süre alabilir. Bu kurumların denetimi diğer örgütlerden farklıdır. Yöneticileri öğretmenler arasından seçildiği için

seçilen kişilerin deneyimsiz olması ve uzman olmaması eğitim kurumlarında çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Güler vd., 2014, s.35).

Ülkemizde faaliyet gösteren okul ve diğer eğitim kurumlarının büyük bir bölümü devletin yönetimine bağlıdır. Eğitim yöneticileri örgütleri yönetirken Türk Milli Eğitimin temel ilkeleri ile amaçları çerçevesinde yönetilmesinden sorumludur. Eğitim bireyde istendik davranış değiştirme sürecidir. Bu süreçte eğitim yönetimi kaynakları etkili ve verimli kullanması gerekir. Eğitim yönetimi toplumu geliştirme amacında olduğu için eğitim sistemini çözümleme ve birleştirme çalışmaları yapar (Bursalıoğlu, 2002; akt. Coşkun, 2006).

2.3.4. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin uygulandığı bir alt sistem olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim sistemi okullarda uygulandığı için okul temel sistemdir (Aytaç, 2000). Öğretmen, öğrenci, yönetici, veli, çevre, okulda çalışan personel okul yönetimini etkileyen faktörlerdir. Okul yönetimi elindeki kaynakları verimli olarak kullanma ve amaçlara uygun olarak yaşatmayı görev edinir (Bursalıoğlu, 2002).

2.3.5. Yöneticilik

Yönetici örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için elinde bulunan bütün kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanan, planlayan ve süreci denetleyen kişidir. Yönetici yeniliklere açık değildir. Örgütü kurallara göre yönetir, sorumluluklarını yerine getirmeye önem verir. İşini doğru yapmak önemlidir, gerektiğinde yetkilerini kullanır ve örgütsel amaçlar bireysel amaçlardan önce gelir (Güçlü ve Koşar, 2016).

2.3.6. Liderlik

Liderlikte sadece amaçların gerçekleştirilmesine odaklanılmaz, örgütü oluşturan bireylerin gereksinimlerine, motivasyon ve yeteneklerinin geliştirilmesine de önem verilir. Liderlikte değişimlere, yeni yaklaşımlara önem verilir. Liderlik yenilikçi, geliştirici, insana odakladır (Güçlü ve Koşar, 2016). Lider örgüt bireylerinin ihtiyaçlarını karşılar. Lunenburg ve Ornstein (2011), yaptıkları kapsamlı literatür araştırması sonucu liderlik ile yönetimin arasında aşağıdaki farklardan bahsedilebileceğini belirtmektedir:

Tablo 2.1 Liderlik ile Yönetim Arasındaki Farklar

Kategori	Liderlik	Yönetim
Düşünme süreci	İnsanlara odaklanır Dışa bakar	İşlere odaklanır İçeri bakar
Amaç belirleme	Bir vizyon belirler Geleceği yaratır Ormanı görür	Planları yönetir, görür Mevcudu iyileştirir Ağaçları görür
Çalışan ilişkileri	İş arkadaşlarını cesaretlendirir Güvenlerini kazanır	Astları yönetir Talimatlar verir, koordine eder
Operasyon	Doğru şeyi yapar Değişiklikleri taratır Aslarına hizmet eder	İşleri doğru yapar Değişikliği yönetir Üstlere hizmet eder
Hükmetme	Nüfuzunu kullanır Çatışmayı kullanır Kararlı bir şekilde hareket eder	Yetki kullanır Çatışmdan kaçınır Sorumluluk bilinciyle hareket eder

Kaynak: Lunenberg, F.C. ve Ornstein, A.C. "Comparisons between Leadership and Management", Educational Admisitration Concepts and Practices. 2011, pp.102. Belmont: Wadsword.

2.3.7. Etkili Eğitim Yöneticisi

Okul, çocuklara bilgi, beceri ve davranış kazandıran bir kurumdur. Okullarda istendik davranışların kazandırılması, amaçlara ulaşılması için kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gerekir. Bu süreçte okul müdürleri önemli rol oynar. Töremen'e (2003) göre okul müdürleri (Töremen, 2003, s.350):

1. Okul vizyon ve misyona sahip olmalı ve geliştirilmelidir.

2. Etkili ve verimli bir eğim öğretim süreci için kendini ve çalışanlarını geliştirmeli, sürekli yeniliğe açık olmalıdır.

3. Okulunu öğrenen bir okula çevirip başta kendisi olmak üzere öğretmen ve öğrencinin kendilerini geliştirmelerini sağlamalıdır.

4. Karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdüm, denetim gibi yönetim süreçlerini doğru yürütmelidir.

5. Teknolojik gelişmeleri takip etmeli ve bunu okula kazandırmalıdır.

6. Okulun çevreyle bütünleşmesine katkı sağlamalıdır (Töremen, 2003, s.350).

Binbaşıoğlu (1983) ise bir eğitim yöneticisi olarak, okul müdürlerinin sahip olması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi özetlemiştir. Okul müdürü (Binbaşıoğlu, 1983, s.137):

1. Konumu gereği güce değil bilgisine güvenir.
2. Çalışanlarına eşit davranır.
3. Örgütün amaçlarını benimser ve iyi ilişkiler kurar.
4. Planlama sürecini iyi yapar.
5. Demokratiktir.
6. Yansız davranır.
7. Öğrencilerin gelişimi için her şeyi yapar.
8. Okul toplum ilişkisini iyi bir şekilde oluşturur.

2.3.8. Etik ve Değer

Bireylerin davranışlarına şekil veren ilkeler sistemine etik denir. Etiğin amaçları arasında insanların ortaya koydukları eylemlerin ahlaki olarak değerlendirilmesi ve ahlaki eylemlerin bireyler için vazgeçilmez olduğunun anlaşılmasını sağlama ve eylemlerin ahlaki boyutlarını sorgulama yer almaktadır (Pieper,1999). Değer ise bir bireyin olaylar karşısındaki tercihlerini etkiler (Begley ve Stefkovich, 2003). Değerler paylaşılma, soyutlanabilme, bir inanç ve tercih olma gibi nitelikler taşımaktadır (Silah, 2000). İnsanlar değerlere aynı derecede sahip değildir. Değerler toplumu oluşturan bireylerin kişiliklerinde, kültürlerinde ve kurumlarında gözlemlenebilir (Rokeach, 1973).

2.3.8.1.Eğitimde Etik

Eğitimde etiği öğretmenler ve eğitim yöneticileri bakımından ele alacak olursak. Öğretmenlik mesleğinde etik ile bağlantılı olarak profesyonel olmak, sorumluluk sahibi olmak, adalet ve eşitlik, dürüstlük, tarafsız olmak, yolsuzluk yapmamak, mesleki bağlılık ve saygınlık ile kaynakları etkili bir şekilde kullanmak gibi kavramların etik kurallar arasında sayılabileceği görülmektedir (Kolçak, 2013). Yöntemde etik kural ve kavramlara bakılacak olursa yaygın olarak adalet ve eşitlik, tarafsızlık, sorumluluk, dürüstlük, insanları hoş görme, demokrasi, açıklık, bağlılık, emeğin hakkını verme ve gizlilik gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir (Aydın, 2001).

2.3.9. Eğitim Örgütlerinde Güç

Eğitim örgütlerinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların örgüt içinde davranışlarının kontrol altında tutulması için güç önemli bir mekanizmadır. Okul yöneticileri gücünü yasaların kendine verdiği yasal güçten alır. Okul yöneticileri yasaların kendisine verdiği gücü kullanarak örgütte yapılması gereken görevleri yapılmasını sağlar. Güç yöneticinin çalışanlarını hedeflere ulaşma konusunda yönlendirmesinde etkilidir (Çelikten, M. ve Özbaş, M., 2014).

Hoy ve Miskel (2010) örgütsel gücü yasal güç, ödül ve baskı gücü olarak üçe ayırmışlardır. Yasal güç yöneticiye resmi olarak verilen güçtür. Ödül gücü çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, baskı gücü ise sözlü veya yazılı cezalar olarak adlandırılabilir. Yöneticiler gücü örgütün hedeflerine başarı ile ulaşmalarını sağlamak, örgütte düzeni ve huzuru oluşturmak, çalışanları hedefe yönlendirmek, çatışmaları önlemek gibi nedenlerle kullanır. Fakat gücün kontrollü bir şekilde kullanılması gerekir çünkü gücün kullanılmasında kontrol dışına çıkılırsa örgüt içerisinde çatışmalara, huzursuzluk ve verim düşüklüğüne neden olabilir. Bunun dışında Hoy ve Miskel (2010) kişisel güç kaynakları adı altında referans gücü ve uzmanlık gücünden bahsetmiştir. Referans gücü yöneticinin çalışanları kendisiyle özdeşleştirerek etkilemesi ile ilgilidir. Yönetici örnek alınan saygı duyulan kişidir. Uzmanlık gücü ise yöneticinin bilgi deneyim ve tecrübesiyle çalışanlar üzerinde etkili olmasıdır. Yöneticinin referans ve uzmanlık gücünü kullanması diğer güç kaynaklarına göre iş görenler arasında daha olumlu etkiye sahiptir.

Yönetici için kullanması gerektiği belirli bir güç kaynağı yoktur. Elindeki güç kaynaklarını doğru ve sınırlarını bilerek etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Mesela ödül ve baskı gücünün kontrolsüz kullanımı çalışanların sadece baskıdan korktukları için çalışmalarına ya da ödül gücünün yanlış kullanımı iş verimliliğinin azalmasına çalışanların isteksizliğine neden olabilir. Yönetici hangi güç kaynağını nasıl kullanacağını iyi bilmelidir (Çelikten ve Özbaş, 2014, s.202).

2.3.10. Örgütlerde Çatışma

Örgüt başarısı örgütü oluşturan her unsur arasındaki uyuma bağlıdır. Fakat örgüt içerisinde farklı sebeplerden doğan anlaşmazlıklar olabilir bu da örgütte çatışmaları doğurur. Çatışama örgütü olumlu ya da olumsuz etkileyebilir çünkü çatışmalar huzursuzluk yaratıp verimi düşürebileceği gibi yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir durum oluşturabilir. Çatışmanın kontrol altına alınması gerekir. Yönetici bu süreci etkili bir şekilde yönetmek ve kontrol altına almak zorundadır (Çelikten ve Özbaş, 2014, s.69).

2.3.11. Yöneticilerin Disipline İlişkin Tutumları

Yöneticilerin disiplin uygulamalarında farklı duruşları vardır. Bu yöneticinin kişiliği, aldığı eğitim, kurum kültürü, bilgi ve tecrübesi, iletişim özellikleri gibi nedenlerden ötürü farklılıklar göstermektedir. Yöneticilerin disipline ilişkin tutumlarını sıralarsak (Beyhan, 2008):

Kinci tutum: Böyle bir tutuma sahip olan yönetici yapılan hatalarda hemen yasal işlemlere başvurmaktadır. Örgüt çalışanlarını cezalandırmanın doğru olduğunu düşünür ve kendini rahatlatır. Bu tutum genelde iletişim kuramayan yöneticilerde rastlanan bir durumdur. Fakat bu tutum çalışanları huzursuz edeceğinden örgütte çatışmalar, iş verimliliğinin düşmesi, örgütün çalışanlarının baskı altında olması ve korkuyla iş yapması, çalışanların örgütü sahiplenememesi gibi durumlara yol açabilir.

Cezalandırıcı tutum: Bu tutumun kinli tutumdan pek farkı yoktur. Uygulanan disiplinde ceza ön sırayı almaktadır. Örgütün yasakları ve bu durumlarda alınacak cezalar bellidir. Yönetici önceden belirlenen cezaları uygulamakta tereddüt yaşamaz ve uygular. Tabi bu durum örgütte çatışmalara ve baskıya neden olabilir.

Caydırıcı tutum: Yönetici istenmeyen davranışların yapılmaması için sürekli aykırı durumlara karşı alınacak cezalardan bahsederek örgüt çalışanlarını istenmeyen davranışlardan uzak tutmaya çalışır. Amaç cezaları hatırlatılarak istenmeyen davranışları engellemektir. Ama bu da çalışanlar üzerinde baskı ve korku yaratacaktır.

Sağaltıcı tutum: Yönetici istenmeyen davranışta bulunan çalışanı doğru davranışa yönlendirmeye, çalışanlarının neden bu şekilde davrandığını bulmaya ve nedenleri ortadan kaldırmaya çalışır. Çalışanlarına rehber olur.

Öz denetimi yerleştirici tutum: Örgütte çalışanların kendi davranışlarını denetleyebilmesidir. Yönetici rehberlik yapan kişidir. Çalışanlar yönetici tarafından her konuda destek görür.

2.4. Disiplin Hukuku

2.4.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Disiplin Cezaları

"(Değişik: 12/5/1982 - 2670/30 md.) Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin ve yönetmeliklerin Devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre 125 inci maddede sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir."

Disiplin Cezalarının Çeşitleri ile Ceza Uygulanacak Fiil ve Haller: Madde 125 – (Değişik: 12/5/1982-2670/31 md.) göre devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1.1.Uyarma

Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir. Uyarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

"a) Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak.

Verilen görevlerin yapılmasında memurların umursamaz davranması, verilen görevlerin yerine getirilmesinde lakayt ve kaygısız olmak bu cezanın alınmasında etkilidir.

b) Özürsüz veya izinsiz olarak göreve geç gelmek, erken ayrılmak, görev mahallini terk etmek.

Görev mahalli ile örneğin öğretmen için tüm okul kastedilmektedir ve öğretmen çalışma saatleri içinde okuldan ayrılamaz.

c) Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek.

Örneğin, okulun elektrik, su, doğalgaz kaynaklarının kullanımına dikkat edilmemesi.

d) Usulsüz müracaat veya şikayette bulunmak.

Şikâyetler söz ya da yazı ile en yakın amirden başlanarak silsile yolu ile yapılır (Ünal, 2012, s.122).

e) Devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak.

Vakar kelimesinin anlamına baktığımızda ağırbaşlılık, onurunu koruma anlamlarına gelmektedir (TDK, 1994). Memurun tutumları davranışlarını etkilemektedir. Kişi içinde bulunduğu tutum nedeniyle çeşitli davranışlara sürüklenir. Memurlar davranışlarıyla resmi görevlerinin gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını göstermelidirler (Ünal, 2012, s.127). Nezaket, terbiye, ağırbaşlılık, doğruluk, güven, düzenlilik, saygılı olma, saygınlık ve çalışkanlık gibi belli kurallara göre hareket etmeleri gerekir (Aslan, 2001, s.63).

f) Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak.

Nöbet tutarken görev mahallindeki öğrencilerin şikayetleri ile ilgilenmeyen öğretmen görevine karşı ilgisiz kalmıştır.

g) Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak:

25/10/1982 tarih ve 17849 sayılı 1303 Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışan Personelin Kılık ve Kıyafetine Dair Yönetmeliğine göre:

Madde 5 – 2 nci maddede sözü edilen personelin kılık ve kıyafette uyacakları hususlar:

a. (Değişik: 10/12/2001-2001/3459 K.) Kadınlar;

Kolsuz ve çok açık yakalı gömlek, bluz veya elbise ile strech, kot ve benzeri pantolonlar giyilmez. Etek boyu dizden yukarı ve yırtmaçlı olamaz. Terlik tipi (sandalet) ayakkabı giyilmez.

b. Erkekler;

Elbiseler temiz, düzgün, ütülü ve sade; ayakkabılar kapalı, temiz ve boyalı giyilir. Sandalet veya atkılı ayakkabı giyilmez. Bina içinde ve görev mahallinde baş daima açık bulundurulur. Kulak ortasından aşağıda favori bırakılmaz. Saçlar, kulağı kapatmayacak biçimde ve normal duruşta enseden gömlek yakasını aşmayacak şekilde uzatılabilir, temiz bakımlı ve taranmış olur. Her gün sakal tıraşı olunur ve sakal bırakılmaz. Bıyık tabii olarak bırakılır, uzunluğu üst dudak boyunu geçemez. Üstten alınmaz, yanlar üst dudak hizasında olur, alt uçları dudak hizasından kesilir. Kravat takılır, kravatı örtecek şekilde balıkçı yaka veya benzeri süveterler giyilmez. Hizmet gereğine uygun olarak verilmişse tek tip elbise giyilir.

*(Değişik: 7/8/1991-91/*2048 K.) *Bina içinde gömleksiz, kravatsız ve çorapsız dolaşılmaz.*

h) Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak:

Kurumun verimliliğinin artması çalışanların işbirliğine bağlıdır. Aksi davranış gösteren memurlar gerekli disiplin cezası ile cezalandırılır."

2.4.1.2.Kınama

Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.

Kınama cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

"a) Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kusurlu davranmak.

Kusurlu davranmak memurun istemeyerek hukuka aykırı eylemlere neden olmasıdır (Aslan, 2001, s.63).

b) Eşlerinin, reşit olmayan veya mahcur olan çocuklarının kazanç getiren sürekli faaliyetlerini belirlenen sürede kurumuna bildirmemek:

Memur bu faaliyetleri 15 gün içerisinde bildirmek zorundadır.

c) Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak:

Amirine karşı sert ve yüksek bir ses tonuyla konuşma, amirine kaba davranma ve onunla tartışmaya girme saygısız davranışa örnek gösterilebilir.

d) Hizmet dışında Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak:

Kumar oynamak, zina yapmak gibi davranışlarda bulunmak örnek verilebilir.

e) Devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak:

Memurun kuruma ait bilgisayarı özel işleri için evine götürmesi örnek gösterilebilir.

f) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek:

Öğretmenin sınıf defterini kaybetmesi bu duruma örnek verilebilir.

g) İş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak:

Memurun, diğer çalışan iş arkadaşlarına aşağılayıcı ve küçük düşürücü hareketlerde bulunması.

h) İş arkadaşlarına ve iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak

ı) Görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek ve yapmak.

i) Verilen emirlere itiraz etmek.

j) Borçlarını kasten ödemeyerek hakkında yasal yollara başvurulmasına neden olmak.

k) Kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak.

l) (Ek:17/9/2004-5234/1 md.) Yetkili olmadığı halde basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç vermek."

2.4.1.3. Aylıktan Kesme

Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır. Aylıktan kesme cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

"a) Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak:

Kasıtlı kelimesinden memurun bilerek ve isteyerek hareket etmesini anlıyoruz (Ünal, 2012, s.127).

b) Özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek

c) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak.

d) Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyanda bulunmak.

e) Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek.

f) Görev yeri sınırları içerisinde herhangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak.

g) İkamet ettiği ilin hudutlarını izinsiz terk etmek (Mülga: 13/2/2011-6111/111 md.).

h) Toplu muracaat ve şikayet etmek (Mülga: 13/2/2011-6111/111 md.).

ı) Hizmet içinde Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak.

i) Yasaklanmış her türlü yayını görev mahallinde bulundurmak (Mülga: 13/2/2011-6111/111 md.)."

2.4.1.4. Kademe İlerlemesinin Durdurulması

Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademede ilerlemesinin 1-3 yıl durdurulmasıdır. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

"a) Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek.

b) Özürsüz ve kesintisiz 3 - 9 gün göreve gelmemek.

c) Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak.

d) Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak.

e) Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak.

f) Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek.

g) (Mülga:17/9/2004-5234/33 md.)

h) Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak.

ı) Görevin yerine getirilmesinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmak, kişilerin yarar veya zararını hedef tutan davranışlarda bulunmak.

j) Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmamak.

k) Açıklanması yasaklanan bilgileri açıklamak.

l) Amirine, maiyetindekilere, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarette bulunmak veya bunları tehdit etmek.

m) Diplomatik statüsünden yararlanmak suretiyle yurt dışında, haklı bir sebep göstermeksizin ödeme kabiliyetinin üstünde borçlanmak ve borçlarını ödemedeki tutum ve davranışlarıyla Devlet itibarını zedelemek veya zorunlu bir sebebe dayanmaksızın borcunu ödemeden yurda dönmek.

n) Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak.

o) Herhangi bir siyasi parti yararına veya zararına fiilen faaliyette bulunmak."

2.4.1.5. Devlet Memurluğundan Çıkarma

Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır. Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

"a) İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükûn ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak.

b) Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek.

c) Siyasi partiye girmek.

d) Özürsüz olarak (...)(2) bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek.

e) Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak.

f) (Değişik: 13/2/2011-6111/111 md.) Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak.

g) Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak.

h) Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak.

ı) Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek.

j) Yurt dışında Devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak.

k) 5816 sayılı Atatürk Aleyhine İşlenen Suçlar Hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek.

l) (Ek: 3/10/2016 – KHK-676/75 md.; Aynen kabul: 1/2/2018-7070/61 md.) Terör örgütleriyle eylem birliği içerisinde olmak, bu örgütlere yardım etmek, kamu imkân ve

kaynaklarını bu örgütleri desteklemeye yönelik kullanmak ya da kullandırmak, bu örgütlerin propagandasını yapmak."

2.4.2. Disiplin Cezası Vermeye Yetkili Amirler ve Merciler

İdari işlemler Anayasa ve kanunların belirttiği idari makamlar ile kamu görevlileri tarafından yapılır. İdari işlem yapma yetkisi olan makam ya da görevli kişiler mevzuatta düzenlenmiştir (Akyılmaz, 2000, s.101).

DMK'nın 126. Maddesine göre uyarma, kınama ve aylıktan kesme disiplin amirleri tarafından verilir. Kademe ilerlemesinin durdurulması memur hangi kuruma bağlı ise bu kurumun disiplin kurulu kararı alındıktan sonra, atamaya yetkili amirler, il disiplin kurullarının kararlarına dayanan hal ve durumlarda ise valiler tarafından verilir. Devlet memurluğunda çıkarma cezası amirlerin isteği üzerine memurun bağlı olduğu kurum hangisi ise bu kurumun yüksek disiplin kurulu kararı ile verilir (Ünal, 2012, s.25).

Disiplin kurulu ile yüksek disiplin kurulunun ayrı bir ceza tayinine yetkisi olmamakla birlikte cezayı kabul eder veya cezayı reddeder. Cezanın ret edilmesi durumunda atamaya yetkili âmirler 15 gün içerisinde başka bir disiplin cezası verebilir (Beyhan, 2008, s.58).

Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkındaki Yönetmeliğin 16. Maddesine göre:

"a) Bakan bakanlık teşkilatında bulunan görevli memurların hepsinin amiridir.

b) Bakanlık Müsteşarı başkan, genel müdürler, ilde valiler, ilçelerde kaymakam ve bu yerlerde görevli memurların tamamının üst disiplin amiridir.

c) Disiplin uygulamalarında kaymakam ilçe, valiler ise ildeki diğer disiplin amirlerinden daha üst disiplin amiridir.

d) Valiler kaymakamlara göre üst disiplin amiridir (Ünal, 2012, s.25).

Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliğine göre okullarda ki disiplin amirleri:

(Değişik: 28.6.2008/26920 RG) *Okul ve Merkezlerde görevli; Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı, öğretmen ve diğer personelin disiplin amiri ilçede ve ilçe teşkilatı bulunmayan il merkezlerinde okul müdürüdür. Üst disiplin amiri ise ilçede İlçe Millî*

Eğitim Müdürü, ilçe teşkilatı bulunmayan il merkezlerinde ise ilgili İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı yoksa Şube Müdürüdür."

2.4.2.1.Okul Yöneticileri Tarafından Uygulanan Disiplin İşlemleri

Okullarda bulunan müdür başyardımcısı, müdür yardımcıları, öğretmen ve çalışanların amiri okul müdürleridir. Okul müdürleri okulun düzenini sağlamak, verimli bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanlarının huzurunu sağlamak ve olabilecek veya olmuş olan çatışmaların ve sorunların çözümü için gerektiği zamanlarda yaptırımlar uygulayabilir. Okul müdürleri Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliğine göre görev yaptığı okulların disiplin amirleridir ve 657 Devlet Memurları Kanunu'nun 126. maddesinde yer alan uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarını verme yetkisine sahiptir.

2.4.3. Disiplin Cezalarının Uygulanmasında Takdir Hakkı

İdare aldığı herhangi bir kararda ya kendisine verilen yetki içinde karar verir ya da takdir yetkisinden yararlanır (Ünal, 2012, s.29). Bağlı yetki derken idare gerçekleşen durum karşısında hukukun kendilerine verdiği belli çözümler doğrultusunda hareket eder. İşlemin konusunu, yerini, zamanını ve sebebini mevzuat önceden belirlemiştir (Yıldırım ve diğerleri, 2003, s.277). Bağlı yetki durumunda idare hukukun belirttiği işlemi yapmak zorundadır.

Takdir yetkisi idareye uygun çözüm yolunu seçmesi için verilmiş olan serbestliktir. İdare işlemin sebebini, konusunu, yerini ve zamanını kamu yararı hizmet alanının doğrultusunda serbestçe karar verme hakkına sahiptir (Yıldırım ve diğerleri, 2003, s.277). Yani amir ceza verirken eğer memurun geçmiş hizmetleri olumlu ise ya da ödül veya başarı belgesi var ise verilecek cezalarda hafifletme serbestliğine sahip olmaktadır.

DMK'nın 125. Maddesinde "Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu olan ve ödül veya başarı belgesi alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir" hükmü yer almaktadır. Bu durumda memura bir alt cezanın uygulanması disiplin amirinin takdir yetkisine bağlıdır. Takdir yetkisi tamamen serbestlikte değildir çünkü bu yetki gerektiği gibi kullanılıp kullanılmadığı doğrultusunda denetlenmektedir (Akyılmaz, 2000, s.25-26).

Bir alt ceza uygulamasında takdir yetkisi kullanılırken amaç memurun mesleğe kazandırılması olmalıdır. Bir alt ceza uygulanmasındaki takdir yetkisi kullanılmadan önce memurun işlediği fiilin sonucunda alması gereken disiplin cezasının belli olması gerekir. Takdir yetkisi kullanılırken memurun işlediği fiilin bir alt cezayı gerektiren durumlar arasında olmasına gerek yoktur. İdare takdir yetkisini kullanırken eşitlik ilkesine dikkat etmelidir. Yani takdir yetkisini kullandığı olayın benzeri olaylarıyla karşılaşırsa aynı doğrultuda takdir yetkisini kullanmalıdır. Aksi durumda çalışan memurun amirine karşı güveni sarsılır ve çatışma ortamları oluşabilir.

"Madde 126 – (Değişik birinci fıkra: 29/11/1984 – KHK-243/27 md.) Uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları disiplin amirleri tarafından; kademe ilerlemesinin durdurulması cezası, memurun bağlı olduğu kurumdaki disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra, atamaya yetkili amirler il disiplin kurullarının kararlarına dayanan hallerde valiler tarafından verilir.

(Değişik fıkralar: 12/5/1982-2670/32 md):

Devlet memurluğundan çıkarma cezası amirlerin bu yoldaki isteği üzerine, memurun bağlı bulunduğu kurumun yüksek disiplin kurulu kararı ile verilir. Disiplin kurulu ve yüksek disiplin kurulunun ayrı bir ceza tayinine yetkisi yoktur, cezayı kabul veya reddeder. Ret halinde atamaya yetkili amirler 15 gün içinde başka bir disiplin cezası vermekte serbesttirler. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası verilen bir memura bir alt cezanın verilmesi için takdir yetkisi disiplin amirine değil ilgili kurula aittir.
Takdir yetkisini kullanırken yönetim keyfi davranmamalıdır. Eşitlik ilkesine önem vermeli, kamu yararına göre hareket etmelidir."

2.4.4. Disiplin Cezalarında Zaman Aşımı

"DMK Madde 127 – (Değişik: 12/5/1982-2670/33 md.)

Bu Kanunun 125 inci maddesinde sayılan fiil ve halleri işleyenler hakkında, bu fiil ve hallerin işlendiğinin öğrenildiği tarihten itibaren;

a) Uyarma, kınama, aylıktan kesme ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezalarında bir ay içinde disiplin soruşturmasına,

b) Memurluktan çıkarma cezasında altı ay içinde disiplin kovuşturmasına, başlanmadığı takdirde disiplin cezası verme yetkisi zaman aşımına uğrar.

Disiplin cezasını gerektiren fiil ve hallerin işlendiği tarihten itibaren nihayet iki yıl içinde disiplin cezası verilmediği takdirde ceza verme yetkisi zaman aşımına uğrar.

Disiplin cezalarının uygulanmasında iki tür zaman aşımı vardır bunlar soruşturmaya başlama zaman aşımı ve ceza verme zaman aşımıdır."

Soruşturmaya Başlama Zaman Aşımı: "*DMK'nın 127. Maddesinde yer alan hükümler soruşturmaya başlama zaman aşımını tanımlamaktadır. Uyarma, kınama, aylıktan kesme ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezalarında bir ay içinde disiplin soruşturmasına, memurluktan çıkarma cezasında altı ay içinde disiplin kovuşturmasına, başlanmadığı takdirde disiplin cezası verme yetkisi zamanaşımına uğrar* (DMK, madde 127)."

Soruşturmaya başlama zaman aşımı disiplin cezasının verilmesine neden olan fiil öğrenildiği tarih esas alınarak uygulanmaktadır (Danıştay 8. D. E: 1995/1343; K:1996/3045).

Ceza Verme Zaman Aşımı: Disiplin cezasını gerektiren fiil ve hallerin işlendiği tarihten itibaren nihayet iki yıl içinde disiplin cezası verilmediği takdirde ceza verme yetkisi zaman aşımına uğrar (DMK, madde 127). Zaman aşımı fiilin işlenme tarihinin ertesi günü başlar ve iki yılın sonunda tamamlanır. Bu zaman aşımı bütün cezalar için aynıdır. Bu sürenin sonunda, ortada sübuta eren bir disiplin suçu olsa bile zaman aşımına uğradığından dolayı disiplin cezası verilemez (Ünal, 2012, s.38). Soruşturmaya başlama zaman aşımında fiilin öğrenildiği tarih; ceza verme zaman aşımında ise fiilin işlendiği tarih önemlidir.

2.4.5. Disiplin Cezalarında Tekerrür

Disiplin cezalarında tekerrür işlediği fiil yüzünden ceza alan bir bireyin cezasının daha özlük dosyasında silinmeden bu süre içerisinde aynı cezayı almasına neden olan fiili yeniden işlemesi nedeniyle memura daha ağır bir cezanın verilmesidir. Bu durum memurun daha uslanmadığını gösterir (Pınar, 2003, s.718).

Disiplin cezası verilmesine sebep olmuş bir fiil veya halin cezaların özlük dosyasından silinmesine ilişkin süre içinde tekerrüründe bir derece ağır ceza uygulanır. Aynı derecede

cezayı gerektiren fakat ayrı fiil veya haller nedeniyle verilen disiplin cezalarının üçüncü uygulamasında bir derece ağır ceza verilir (DMK, madde 125).

2.4.6. Disiplin Cezalarının Sicilden Silinmesi

Disiplin cezaları memurun özlük dosyasına işlenir. Devlet memurluğundan çıkarma cezasından başka bir disiplin cezasına çarptırılmış olan memur uyarma ve kınama cezalarının uygulanmasından 5 sene, diğer cezaların uygulanmasından 10 sene sonra atamaya yetkili amire başvurarak, verilmiş olan cezalarının özlük dosyasından silinmesini isteyebilir. Memurun, yukarıda yazılan süreler içerisindeki davranışları, bu isteğini haklı kılacak nitelikte görülürse, isteğinin yerine getirilmesine karar verilerek bu karar özlük dosyasına işlenir. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının özlük dosyasından çıkarılmasında disiplin kurulunun mütalaası alındıktan sonra yukarıdaki fıkra hükmü uygulanır (DMK, Madde 133 – (Değişik: 12/5/1982-2670/37 md.)).

"İlde görev yapan bir MEB personeli için:

a) Devlet memurluğundan çıkarma cezasının özlük dosyadan silinmesine ilişkin başvuramaz.

b) Uyarma ve kınama cezaları için 5 sene, aylıktan kesme ve kademe ilerlemesinin durdurulması için *10 sene sonra atamaya yetkili amire başvurularak cezanın silinmesi istenebilir. Atamaya yetkili amir kendiliğinden disiplin cezasını silemez.*

c) Atamaya yetkili amir uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarını doğrudan, kademe ilerlemesinin durdurulması için disiplin kurulunun görüşlerini alarak ilgili davranışın düzelip düzelmediğine bakar ve disiplin cezasını buna göre ister kaldırır ister kaldırmaz. Eğer ceza kaldırılırsa özlük dosyadan silinir (Ünal, 2012, s.44)."

Özlük dosyadan disiplin cezasının silinmesi kararı atamaya yetkili amir tarafından kullanılır ve bu yetki başka birine devredilemez. Disiplin cezalarının özlük dosyadan silinmesi idari bir işlem niteliğindedir. Bu yüzden disiplin cezasının silinmesi için başvuran memur herhangi bir cevap almazsa ya da olumsuz bir durumla karşılaşırsa idari yargıya başvurabilir (Ünal, 2012, s.44).

Kamu görevi üstlenen memur görevinde tecrübesizlikten, bilerek veya bilmeyerek disiplin suçu işlediği için ceza alabilir bu onun memurluk hayatını olumsuz etkiler. Bu

yüzden mesleki ilerlemesinde olumsuzluklar yaratmaması için bazı şartlar dahilinde disiplin cezaları silinebilir. Disiplin cezasının silinmesi için kişinin bu süre içinde olumlu davranışlar göstermesi gerekir. DMK disiplin cezalarını belirli süre içinde silerek memurun bu süre içerisinde hareketlerini düzeltmeyi hedeflemektedir (Yıldırım ve diğerleri, 2003, s.286).

2.4.7. Disiplin Cezalarına Karşı Başvuru Yolları

Disiplin hukuku memurlara, kendilerine uygulanan disiplin cezalarına karsı başvuruda bulunması için yollar sağlamıştır. Bunlar; itiraz ve yargıya müracaat etme yoludur. Ayrıca ülkemizde daha sonra belli ölçütler dâhilinde Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nde dava açma imkânı sağlanmıştır (Çiçek, 2011).

Disiplin cezalarına başvuru yollarından biri itirazdır. Devlet Memurları Kanunu'nun 135. Maddesine göre: "*(Değişik: 13/2/2011-6111/113 md.) Disiplin amirleri tarafından verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına karşı disiplin kuruluna, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına karşı yüksek disiplin kuruluna itiraz edilebilir. İtirazda süre, kararın ilgiliye tebliği tarihinden itibaren yedi gündür. Süresi içinde itiraz edilmeyen disiplin cezaları kesinleşir. İtiraz mercileri, itiraz dilekçesi ile karar ve eklerinin kendilerine intikalinden itibaren otuz gün içinde kararlarını vermek zorundadır. İtirazın kabulü hâlinde, disiplin amirleri kararı gözden geçirerek verilen cezayı hafifletebilir veya tamamen kaldırabilirler. Disiplin cezalarına karşı idari yargı yoluna başvurulabilir (DMK, madde 135).*"

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çalışan memur disiplin cezasına itiraz dilekçesini doğrudan itiraz merciine yapmalıdır. Eğer memur dilekçesini yanlış bir merciye verirse, itiraz dilekçesine alan yetkili memurun hak kaybının olmaması açısından dilekçeyi doğru mercie göndermek zorundadır (Ünal, 2012, s.46).

2.4.8. Aday Memur, Vekil Öğretmen, Sözleşmeli Personel ve Memuriyetten Ayrılanlara İlişkin Disiplin İşlemleri

"Madde 57 – (Değişik: 12/5/1982-2670/22 md.) (Değişik birinci fıkra: 10/9/2014 - 6552/67 md.) Adaylık süresi içinde ay-lıktan kesme veya kademe ilerlemesinin durdurulması cezası almış olanların disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişikleri kesilir. İlişikleri kesilenler ilgili kurumlarca derhâl Devlet Personel

Başkanlığı'na bildirilir. Adaylık devresi içinde veya sonunda, 56. ve bu madde hükümlerine göre ilişikleri kesilenler (sağlık nedenleri hariç) 3 yıl süre ile devlet memurluğuna alınmazlar.

Madde 56 – (Değişik: 12/5/1982-2670/21 md.) Adaylık süresi içinde temel ve hazırlayıcı eğitim ve staj devrelerinin her birinde başarısız olanlarla adaylık süresi içinde hal ve hareketlerinde memuriyetle bağdaşmayacak durumları, göreve devamsızlıkları tespit edilenlerin disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkileri kesilir. İlişkileri kesilenler ilgili kurumlarca derhal Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilir."

2.5. İnceleme Soruşturma

2.5.1. İnceleme ve Soruşturma Kavramı

Toplum hayatında düzen ve huzurun sağlanması getirilen kurallara uyulması ile gerçekleşir. Toplumu oluşturan bireyler bu kurallara uymak zorundadır. Kamu hizmetinin düzenli ve etkin bir şekilde işlemesi disiplinin sağlanması ile gerçekleşir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan memurlar düzeni bozan herhangi bir davranışına karşılık inceleme-soruşturma başlatılarak kişini suçluysa suçunun tespit edilmesi ya da suçsuzsa ortaya çıkması sağlanarak kamu düzeni gerçekleşir. Memur veya kamu görevlisini davranışı disiplin hukukuna aykırı düştüğünde yönetsel olarak disiplin soruşturması başlatılır (Görgülü, 2007, s.58).

İnceleme ve soruşturma kavramları arasında pek fark yoktur sadece inceleme yapılırken suç doğrulanmadan suçlananın ifadesi alınmaz fakat soruşturma da suç doğrulansa da doğrulanmasa da suçlananın ifadesine başvurulur. Disiplin suçlarıyla ilgili yapılan soruşturmalarda amaç; olayların, suçun işleniş koşulları, oluş biçimi, sonuçları ve ilgililerin kişisel durumları göz önünde bulundurularak tarafsız bir biçimde incelenip değerlendirilmesidir (Akıllıoğlu, 1983, s.168). Memurun ile ilgili olan suçlamanın ortaya çıkması için soruşturma emri ile başlayan ve suçun belirlenmesi ya da suçsuzluk halinin çıkmasına kadar geçen sürede yapılan işlemlerin hepsine disiplin soruşturması denir (Doğan, 2008, s.28).

2.5.2. Soruşturma Hazırlığı

İnceleme/ soruşturma yapılmadan önce bir hazırlığın olması gerekmektedir. Hazırlık aşamasında aşağıdaki süreç takip edilir (Arıca, 2000):

a) Soruşturmacı önce yetkili makamın kendisini görevlendirilip görevlendirilmediğini incelemeli; olurunda ve görev verilen belgelerinde bir eksik olup olmadığını kontrol etmelidir.

b) Soruşturmacının belirlenen kriterlere uyması gerekir eğer soruşturma yapmasına engel bir durum varsa bunu gerekli olan makama bildirmelidir.

c) Soruşturmacı gerçekleşen fiilin ceza verme zaman aşımının ne zaman olduğunu mutlaka öğrenmeli ve planını buna göre yapmalıdır.

d) Soruşturmacı sadece olurda belirtilen konuları soruşturmalıdır. Bu konuların dışına çıkamaz. Eğer soruşturma esnasında farklı iddialar ve konular çıkarsa bu konuların soruşturulması için üst makamlardan tekrar olur alması gerekir.

f) Soruşturmacı soruşturma konusu ile ilgili olan yasal metinleri iyi bir şekilde inceleyip bilmelidir.

2.5.2.1. Suçun Öğrenilmesi

Memur tarafından işlenen suç çeşitli şekillerde öğrenilebilir (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2016):

1. Re'sen
2. Medyadan
3. Şikayet ya da ihbar üzerine
4. İnceleme sonucunda muhakkik tarafından istenirse
5. Adli makamlardan
6. Denetim yapan görevliler çalışma sırasında soruşturmayı gerektirecek husus tespit ettiklerinde öğrenebilirler.

2.5.2.2. Olur

Alt makamın üst makam idari bir işlem için teklifte bulunması ve üst makamın bu teklife onay verdiğine dair yolladığı resmi yazıya olur denir. Okul müdürlerinin uyarma ve kınama cezalarını vermeleri için olur istemesine gerek yoktur fakat daha üst cezaların

verilmesi için okul müdürünün İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden soruşturma talebinde bulunması bunun karşılığında İlçe Mili Eğitim Müdürlüğü'nün de kaymakamlıktan olur istemesi gerekir. Oluru kaymakamlık verir.

Kaymakamlıktan verilen olur (Taymaz, 2002, s.216-217; Yıldırım ve diğerleri, 2003, s.316):

a) İnceleme ise soruşturmacı konuyu inceler ortaya konulan iddialar doğrulanıyorsa soruşturma oluru ister; doğrulanmıyorsa bir inceleme raporu hazırlar.

b) İnceleme-soruşturma ise soruşturmacı önce inceleme yapar eğer iddialar doğrulanıyorsa direkt soruşturma sürecine başlar eğer doğrulanmıyorsa inceleme raporu hazırlar.

c) Soruşturma şeklinde ise soruşturma raporunu hazırlar.

Soruşturmada gerekli olan belgeler soruşturma öncesinde planlanarak toplu bir şekilde istenmelidir. Bunun nedeni belgelerin üzerinde değişiklik yapılmasının ya da yeni belge oluşturulmasının engellenmesidir. Disiplin soruşturmasında kullanılan istenilen belgelerin fotokopisi alınarak aslı gibidir onayı yaptırılır, belgelerin asıllarını almaya gerek yoktur. Soruşturmada toplanılan belgeler ile iddiaların doğrulanmasına ya da yalanlanmasına yardımcı olur (Ünal, 2012, s.163).

2.5.2.3.Soruşturma Planının Yapılması

Soruşturmacı planını yaparken gerçekleştireceği bütün işleri kapsayan bir plan yapması mümkün değildir. Soruşturmanın akışına göre değiştireceği ana bir plan yapması yeterlidir. Planını yaparken (İdari ve Adli Soruşturma Rehberi, 1993, s.144):

a) İlk bilgiler nelerdir?

b) Soruşturmaya kimlerden ve hangi konudan başlamalı?

c) Soruşturmayı ne zaman, nerede, nasıl yapmalı?

d) Olayla ilgili belge ve kayıtlar nelerdir?

e) Uzman görüşüne ihtiyaç var mı? gibi sorulara cevap bulmaya çalışır.

Soruşturma planı yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli şey soruşturmayı zamanında bitirmektir. Yani soruşturmayı fiilin ceza verme zaman aşımına uğramadan bitirmelidir. Bu adaletin zamanında gerçekleşmesini sağlar (Ünal, 2012, s.161).

2.5.3. Soruşturma Süreci

2.5.3.1.İfade Alma

Soruşturmaya konu olan olaydan zarar gören, mağdur, şikâyetçi, ihbarcı, suçlanan ya da tanık dışındaki üçüncü kişilerin konuyla ilgili dinlenmesine genel olarak ifade alma denir (Evik, 2004; Akt: Ünal, 2012, s.162).

Olayın aydınlatılabilmesi bakımından alınan ifadeler oldukça önemlidir. Yakalama, Gözaltına Alma ve İfade Alma Yönetmeliğinin 4. maddesine göre soruşturmada suçun tespiti amacıyla zarar gören ve tanık olan kişilerin dinlenmesi ve bunun kayda geçirilmesine bilgi alma; suçlananın dinlenmesi ve bunların kayda geçmesine ifade alma denmektedir. İfade alınırken öne muhbir ya da şikâyetçi sonra tanıklar ve en son suçlanan kişinin ifadesi alınır. Muhbir ya da şikâyetçinin ifadesi alınırken mevki ve sıfatlara dikkat edilmelidir. İfadeler kurum dışında alınmalıdır. Kurum içinde alınması şikâyetçinin ifşa olması durumunda sıkıntı yaratabilir. İfade alınacak kişi hasta ya da raporlu ise ifadesi alınmamalı eğer alınması gerekiyorsa raporda bu durum belirtilmelidir. Muhbir ya da şikâyetçi tarafından gösterilen tanıklar fazla ise tanıklar seçilirken tarafsız davranılmalı belli kurallara göre seçim yapılmalı ve seçimin nasıl yapıldığı raporda belirtilmelidir. İfade sırasında soruşturmacı soruşturma ile ilgili kanaatini gösterecek herhangi bir yorum yapmamalıdır. Soruşturmacının soruşturma yaptığı kurumda çalışacağı mekân herkesin gözünün önünde ve gürültülü olmamalıdır. Alınan ifadeler yazılı ifade ya da ifade tutanağı şeklinde olabilir (Ünal, 2012, s.162).

2.5.3.1.1. Muhbir Veya Şikâyetçiden İfade Alma

Şikâyetçi fiili geçekleştiren memur tarafından zarar gören kişidir. Muhbir ise memurun fiilinden zarar görmemiş sadece yakınan kişidir. MEB personeli için yürütülen soruşturmalarda muhbir ya da şikâyetçi önce telefonla çağrılır eğer bu çağrıya uymazsa yazılı olarak posta yolu ile davet edilir buna da gelmezse bu tutanakta bildirilerek dosyaya konulur. Verilen adresler bazen hayali olabilir bu durumda muhtar ya da belediyelerden

bilgi alınır ve bu tutanakla belirtilerek dosyaya konur. Muhbir ya da şikâyetçi bulunamazsa da soruşturmaya devam edilir (Ünal, 2012, s.171).

2.5.3.1.2. Tanıklardan İfade Alma

Tanık, işlenen fiil ile ilgili bilgi sahibi olan, olayı gören ya da duyan kişidir (Yıldırım ve diğerleri, 2003, s.294). Soruşturulan fiili işleme şüphesi altında bulunmayan, fiilin tespiti ve aydınlatılması konusunda bilgi sahibi olanlar tanık olarak anlaşılır (Yakalama, Gözaltına Alma ve İfade Alma Yönetmeliği, Md.4)

Tanık telefon, telgraf, faks, elektronik posta gibi araçlarla ifade vermeye çağrılır, yazılı davetiye çıkarılır buna rağmen tanık ifade vermeye gelmiyorsa; gelmeyen kişinin hakkında gelmediğine karşı tutanak tutarak soruşturma dosyasına ekler. Sanığın nişanlısı, eşi, 1. 2. 3. Dereceden akrabaları, sanıkla evlatlık bağı bulunanlar tanıklıktan çekilebilirler (Beyhan, 2008, s.72).

Fiilin netleşmesi, gerçeğin ortaya çıkması için CMK'nın 54-57. Maddelerince tanıklara yemin ettirilebilir (MEB Teftiş Kurulu, 2006, s.136). Tanıkların ifadesinin alınmasında on beş yaşını doldurmamış olanlar, çeşitli fiillerden sanık ve hükümlü olanlar, olayın suçlusu konumunda olanlar yeminsiz dinlenir. Yemin ederken herkes ayağa kalkar. Tanık yemin metnini eksiksiz okur. (tekrar eder) *"Bildiğimi dosdoğru söyleyeceğime namusum ve vicdanım üzerine yemin ederim*". Edilen yemin tutanakta tespit edilir. Yoksa tanık yeminsiz dinlenmiş sayılır. Tanık tekrar çağırılırsa yemin ettirilmez (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006).

2.5.3.1.3. Suçlananın İfadesini Alma

Suçlananın suçlanma konusu ile ilgili olarak dinlenmesidir. Şüpheli ya da sanığın kimliği tespit edilip kendisine yüklenen suç anlatılır. Bu suçla ilgili olarak isterse açıklamada bulunmama hakkının kanuni olarak olduğu söylenir. Suçlandığı soruşturma konusu ile ilgili olarak şüphe durumundan kurtulması için somut delillerin toplanmasını isteyebileceği ve şüphe nedenlerini kaldırmak, lehine olan durumları öne sürme imkânı tanınır (CMK 147/1-ı maddesi).

Suçlanan kişi ifade vermeye zorlanmamalı bunun karşılığında ifade vermediğine dair ifade zaptını ayrıca kendisi ile ilgili ortaya konulan iddiaları kapsayan belgeyi imzalaması

istenir. Fakat bunu yapmıyorsa orada bulunan personel eşliğinde bu durumla ilgili tutanak tutulur (CMK 148/2). Suçlanan kişiye ifadede yemin ettirilmez. Şüphelinin söyledikleri aynen tutanağa geçer. İleri sürülen her iddia ve bu iddialarla ilgili açıklamalar kayda geçirilir. İfade sonunda yazılan tutanak şüpheliye okutulur (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2016).

2.5.3.1.4. Amirlerden Bilgi Alma

Soruşturma sürecinde milli eğitim müdürü, kaymakam, vali gibi kişilerden soruşturma ile ilgili olarak bilgi alınabilir. Görüşme sırasında isterlerse görüşülen kişiler ifadelerini yazılı olarak verirler ya da görüşme sırasında konuşulanlar rapora geçirilir (Ünal, 2012, s.176).

2.5.3.1.5. İstinabe Talimatı

Soruşturma sürecinde soruşturmacı gitme yetkisinin olmadığı veya gitmesinin ekonomik açıdan uygun olmadığı yerlerde bulunan birisinin ifadesini almasının gerektiği durumlarda ifade alacağı kişinin bulunduğu yerde kendi yerine görevlendirilen başka birine ifade aldırmasına istinabe talimatı denir. İstinabe talimatı yazılı ya da ifade tutanağı şeklinde olabilir. Soruşturmacı soruşturduğu konu ile ilgili ve sorulması gereken sorularla ilgili bir talimat yazar ve kendisini görevlendiren makama iletir. Onu görevlendiren makam bu talimatı ifade alınılacak yere gönderir ve orada görevli olan kişi tarafından soruşturmacıya iletir (Ünal, 2012, s.176).

2.5.3.1.6. Bilirkişi Görevlendirme

Soruşturmacı tarafından bilinemeyen ve konu ile ilgili olarak uzman bilgisinin gerektiği durumlarda fikrine başvurulan üçüncü kişiye bilirkişi denir (Sancakdar, 2001, s.269). Görevlendirilen bilirkişi görevini yapar, raporunu sunar ve bu rapor dosyada kanıt yerine geçer (Ünal, 2012, s.179).

2.5.3.2.Belgelerin Tasnifi, Sonuç Çıkarma ve Disiplin Raporunun Yazılması

Belgelerin Tasnifi: Soruşturmayı yapan kişi topladığı belgeler ve aldığı ifadeler sonucunda ulaştığı sonuca göre kanaatlerini belirten ve tekliflerini sürdüğü bir rapor hazırlar. Soruşturma raporunu belirleyen soruşturma emridir. Soruşturmacıya soruşturma

emri verilmişse soruşturma raporu, inceleme verilmişse inceleme raporu eğer "inceleme gerekirse soruşturma" şeklinde verilmişse raporun türünü soruşturmacı belirler (Ünal, 2012, s.180).

Belgeler düzenlenirken inceleme, soruşturma ya da inceleme gerekirse soruşturma şeklindeki emirleri; şikâyetçi, muhbir, tanık ifadeleri; toplanıp değerlendirilmiş olan evraklar ve bunların varsa onaylı örnekleri olarak sıralanır. Dizi pusulasındaki numaralarına göre numara verilip sağ üst köşeden paraflanır (İnceleme ve Soruşturma Ön İnceleme Rehberi, 2006, s.97).

Rapor belirli bir sıraya göre düzenlenir. Rapor sırası:

1. İnceleme/soruşturma raporunun kapağı
2. Rapor
3. Dizi Pusulası
4. Raporun Ekleri şeklindedir.

Sonuç Çıkarma: Yapılan soruşturmalarda doğru ve tutarlı sonuca ulaşmak önemlidir. Bunun için (İnceleme ve Soruşturma Ön İnceleme Rehberi, 2006, s.97).

1. Soruşturmadaki fiillerin yasal olarak unsurları ayrıntılı bir şekilde belirlenmelidir.
2. Gerekli olan bütün belgeler ve kanıtlar toplanmalıdır.
3. Gereksiz ayrıntılara yer verilmemelidir. Bu soruşturmanın esas kanıt ve bulgularını arka plana düşürebilir.
4. Raporun eksiksiz olarak hazırlanması gerekir.
5. Rapor hazırlarken tarafsız olunmalıdır.
6. Soruşturmanın sebep ve sonucu açık bir şekilde belirtilmelidir.
7. Raporun bölümleri arasında çelişki olmamalıdır.

Soruşturmacının bu süreç içerisinde vardığı sonuca dayalı olarak sunduğu teklif sadece cezayı verecek olan amir için bir öneri niteliğindedir. Takdir cezayı verecek olan amirdedir. Önerilen teklifin cezayı verecek olan amir tarafından uygulanmaması hem

soruşturmacı hem de soruşturmayı bilen kişiler tarafından adalete karşı duyulacak olan güvensizliklere neden olabilir (Beyhan, 2008, s.88). Cezayı verecek amirlerin takdir sürecinde sağlıklı ve tutarlı düşünmeleri gerekir.

Soruşturma Raporunun Bölümleri: İdari soruşturma raporlarının yazılmasında bir şekil şartı zorunluluğu bulunmamakla beraber, bu raporlar genellikle aşağıda belirtilen bölümlerden oluşur (İnceleme ve Soruşturma Ön İnceleme Rehberi, 2006. S.90):

1) Giriş→ 2) İnceleme Ve Soruşturmanın Konusu→ 3) Yapılan İnceleme Ve Soruşturma Çalışmaları→ 4) Bilgi, Belge Ve İfadelerin Değerlendirilmesi→ 5) Sonuç - Kanaat Ve Teklif

Soruşturmacı; raporunda, yukarıdaki sıralamayı gözeterek, benzer şekilde ana ve alt bölümler açabilir, bölüm başlıklarını benzeri ifadelerle tanımlayabilir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Bu bölümde yapılan araştırmanın deseni, katılımcı özellikleri, verilerin toplanması ve analizinde kullanılan teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlandığından ve nitel araştırma yaklaşımı ile derinlemesine görüşlerinin öğrenilmesi ve yorumlanabilmesine imkân sağladığından nitel araştırma yöntemlerinden durum/vaka deseni kullanılmıştır (Christensen vd, 2015).

Vaka/durum çalışması, bir veya daha fazla vakanın yoğun ve derinlemesine incelenmesi, tanımlanması ve analizi olarak özetlenebilir. Vaka ile birey(ler), grup ve kurumlar, bir aktivite, bir süreç veya olaylardan meydana gelen sistem kastedilir. Sistem ile ise durum veya vakanın bileşenleri arasındaki bütüncül ilişkiler anlaşılır. Vaka çalışmalarında özel bir durumdan çok genel durum üzerinde odaklanılır (Büyüköztürk vd, 2018; Christensen vd, 2015; Creswell, 2017; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemesi yapılarak 2019-2020 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 34 okul yöneticileri oluşturmaktadır. Ölçüt örneklemede araştırma için belli niteliklere sahip olan kişiler örnekleme alınabilir. Ölçüt örneklemede, araştırmada kullanılacak gözlem birimleri belli özelliklere sahip olaylar, kişiler, durumlar ya da nesnelerden oluşturulabilir. Bu durumda örneklem için belirlenmiş ölçütü karşılayanlar örneklem grubuna alınırlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014, s. 91). Bu araştırmada ölçüt, okul müdürlerinin muhakkiklik yapıyor olmalarıdır. Araştırmanın katılımcılarını oluşturan okul yöneticilerinin demografik özellikleri, Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımlar

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Branş	Eğitim	Okuldaki Öğretmen Sayısı	Yöneticilik Kıdemi
Y01	E	52	Coğrafya	Yüksek Lisans	65	6
Y02	E	48	DKAB	Lisans	94	8
Y03	E	48	Tarih	Lisans	63	12
Y04	E	46	Metal Teknolojisi	Yüksek Lisans	168	20
Y05	E	43	Türkçe	Yüksek Lisans	73	12
Y06	E	42	DKAB	Lisans	72	4
Y07	E	35	Sınıf Öğretmeni	Lisans	55	9
Y08	E	55	Fizik	Lisans	28	20
Y09	E	46	Beden Eğitimi	Yüksek Lisans	42	14
Y10	E	37	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	-	7
Y11	E	46	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	55	13
Y12	E	40	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	68	10
Y13	E	40	Bilişim Teknolojileri	Yüksek Lisans	61	10
Y14	E	53	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	48	15
Y15	E	45	Matematik	Yüksek Lisans	30	21
Y16	E	43	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	52	14
Y17	E	41	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	84	13
Y18	E	55	Sınıf Öğretmeni	Lisans	45	28
Y19	E	43	Rehberlik	Lisans	46	12
Y20	E	54	Kimya Teknolojisi	Lisans	19	20
Y21	E	45	Kimya	Yüksek Lisans	34	10
Y22	E	50	Tarih	Yüksek Lisans	30	13
Y23	E	37	Muhasebe ve Finansman	Yüksek Lisans	56	15
Y24	E	49	DKAB	Yüksek Lisans	84	13
Y25	E	50	Muhasebe ve Finansman	Yüksek Lisans	60	20
Y26	E	46	Tarih	Yüksek Lisans	107	2
Y27	E	49	Beden Eğitimi	Yüksek Lisans	74	12
Y28	E	34	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	14	7
Y29	E	38	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	70	12
Y30	E	35	Büro Yönetimi Öğretmenliği	Lisans	57	4
Y31	E	42	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	41	15
Y32	K	44	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	51	6
Y33	E	51	DKAB	Lisans	70	6
Y34	E	43	Tarih	Yüksek Lisans	60	16

Çalışmaya katılan okul yöneticileri Y01 ile Y34 arasında kodlanmıştır. Yöneticilerin 33 tanesi (%97) erkek olup ortalama yaş 44,85±5,86 olarak hesaplanmıştır (en küçük yaş 34, en büyük yaş 55'tir). Okul yöneticilerinin 16 farklı branşta olduğu ve en çok ilk branşın sırasıyla Sınıf Öğretmenliği (9 kişi), DKAB Öğretmenliği (4 kişi) ve Tarih Öğretmenliği (4 kişi) olduğu görülmüştür. Yöneticilerin %29,4'ünün (10 kişi) lisans ve kalan %70,6'sının (24 kişi) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görev

yaptıkları okullardaki öğretmen sayıları 14 ile 168 arasında değişmekte olup ortalama öğretmen sayısı 59,88±28,37 olarak hesaplanmıştır. Son olarak, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerinin 2 ile 28 yıl arsında değiştiği ve ortalama yöneticilik kıdeminin 12,32±5,69 yıl olduğu bulunmuştur.

3.3. Verilerin Toplaması

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Büyüköztürk vd (2018), görüşmeyi cevabı aranılan sorular çerçevesinde konuyla alakalı kişilerden veri toplama olarak tanımlamakta olup araştırılan konuya dair derinlemesine bilgi edinilmesinde uygun olduğunu ifade etmektedir. Christensen ve diğerlerine (2015) göre görüşmenin avantajları şu şekilde sıralanabilir;

1. Tutumları ve diğer bilgileri öğrenmek için iyidir.

2. Görüşmecinin takip eden araştırmalarına ipucu sağlar.

3. Derinliğe sahip bilgiler sağlar.

4. Katılımcıların öznel bakış açıları ve düşünme yolları hakkında bilgi verir.

5. Kapalı uçlu görüşmeler araştırmacının ihtiyaç duyduğu kesin bilgileri sağlar.

6. Telefon ve e-mail görüşmeleri genellikle çok çabuk geri dönüş sağlar.

7. İyi geliştirilmiş ve sınanmış görüşme protokollerinde yüksek ölçüm geçerliği sağlanır.

8. Rastgele seçilen örneklemlere uygulanabilir.

9. Görece yüksek yanıt oranlarına ulaşılabilir.

10. Keşif ve hipotez testi araştırmaları için faydalıdır.

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere, uzman görüşleri, disiplin cezalarına ilişkin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili bölümleri, ilgili literatür taramasından faydalanılarak araştırmacı tarafından toplam 17 soruluk bir form hazırlanmıştır. Soruların geliştirilmesi aşamasında

geçerliği sağlamak üzere literatür taraması sonrası, sorular asıl örnekleme uygulanmadan önce okul yöneticisi olan ama örneklemde yer alamayan bireyler ile görüşmelerin verimi, işlerliği, zamanlamaları ve ilerlemesini görmek üzere deneme görüşmeler yapılmış ve ancak bundan sonra örneklemde yer alan okul yöneticileri ile görüşmelere başlanmıştır. Bazı görüşmeler, yöneticilerin okullarında, bazıları ise pandemi dolayısıyla online olarak kendilerinin belirledikleri bir tarih ve zamanda yapılmıştır. Görüşmelerin araştırmacı tarafından not tutularak kayıt altına alınmasının yanında, katılımcıların izniyle, ses kayıtları da alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini derinlemesine analiz etmek üzere kurum ve sosyal ilişkiler temelinde konuya ilişkin sorular sorulmuştur.

Katılımcılara sorulan soruların ilk altı tanesi yöneticilerin demografik bilgileri (Tablo 3.1) ile ilgili olup diğer 11 soru ise öğretmenlere verilen disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini derinlemesine öğrenmek üzere açık uçlu sorular olarak tasarlanmıştır. Yarı yapılandırılmış sorunların bitiminde katılımcılara eklemek istedikleri hususlar olup olmadığı da sorulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmaların en zor aşamalarından birini elde edilen verilerin analizi oluşturur. "Görüşme verilerinin analizindeki amaç, elde edilen görüşme verileri ile araştırma konusunu kaynaştırmaktır" (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018, s.170). Creswell (2017) nitel verilerin analizinde altı basamağı tanımlamaktadır. Birinci basamakta toplanan verilerin analize hazırlanması ve düzenlenmesi yer alır. Mülakatların çözümlenmesi, görsel ve diğer verilerin bilgisayara aktarılacak şekle getirilmesi, gruplanması, sınıflandırılması vb yapılır. İkinci basamakta ise verilerin tümünün gözden geçirilmesi ve anlamlandırılması aşaması vardır. Araştırmacı topladığı çeşitli verileri bütünüyle gözden geçirerek genel bir fikir edinmeye çalışır. Üçüncü aşamada ise verilerin kodlanmasına başlanır. Verilerin aynı kategoriler içinde bir araya getirilmesi. Çeşitli veri türlerinin benzer kategoriler altında anlamlandırma süreci içinde ortak bir anlayış ve literatür çerçevesinde kodlama yapma. Dördüncü basamakta, tema ve kategorilere ek olarak insan ve ortamlarında betimlenmesi için kodlama yapılır. Beşinci basamakta ise betimleme ve temaların anlatıda nasıl raporlaştırılacağı karar verilir. Son basamakta ise elde edilen sonuçların

(bulguların) nitel araştırma çerçevesinde yorumlanması (anlamlandırılması) yapılır (Creswell, 2017, s.197-200).

Araştırmanın verilerinin analizinde betimsel (descriptive analysis) ve içerik analizinden (content analysis) yararlanılmıştır. "Betimsel analizde; elde edilen veriler, daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenir, yorumlanır, aralarında neden-sonuç ilişkisi kurulur ve gerekirse olgular arasında karşılaştırmalar yapılır. Araştırmacı elde ettiği bilgilerden, doğrudan alıntılara sık sık yer verir" (Karagöz, 2017, s.602).

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesine yönelik görüşme tekniği ile elde edilen verilerin analizinde kullanılan ikinci yöntem içerik analizi olmuştur. "İçerik analizi, mesaj değeri taşıyan her türlü verinin bir amaç doğrultusunda taranması, kategorilere (temalara) ayrılması, özetlenmesi ve bulguların araştırma doğrultusunda analiz edilmesi ve yorulması işlemlerini içeren bilimsel bir araştırma yöntemidir. İçerik analizinde temel olarak dört analiz tekniği uygulanır. Bunlar, frekans (sıklık) analizi, kategorisel analiz, değerlendirici analiz ve ilişki analizidir." (Karagöz, 2017, s.602-604).

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu toplanan verilerin betimsel ve içerik analizine tabi tutulması sonrasında tespit edilen ana temalara yer verilmiş, bundan sonra ise araştırma sorularının sırasına göre temalar, alt temalar ve temalara ilişkin kodlar ve bazı görüşmelerden alıntılar sunulmuştur. Ana temalar altında yer alan kodlamalara ilişkin frekanslar da verilerek çalışmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri sayısallaştırılmıştır. Kodlamalar ve alıntılar verilirken katılımcı okul müdürleri, demografik verilerin sunumunda olduğu gibi Y01, Y02, Y03, … olarak belirtilmiştir. Araştırmanın sorularına bağlı olarak tespit edilen ana temalar, Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.2 Araştırmanın Ana Temaları

İlgili Soru	Tema No	Ana Tema
1	1	Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisi
1	2	Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesine ilişkin sorunlar
2	3	Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeyi
2	4	Yasal mevzuatlarla ilgili eğitim alma ve katkısı
2	5	Disiplin soruşturmalarında uzmanlık
3	6	Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etki)
3	7	Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı
4	8	Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi
4	9	Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi
4	10	Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısı
5	11	Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi
5	12	Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi
6	13	Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama
6	14	Profesyonel yaklaşım gösterme ve sonuçları
7	15	Disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etme
7	16	Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlık
7	17	Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluk
8	18	Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi
8	19	Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi
8	20	Uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi
9	21	Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlılığı
9	22	Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümler
10	23	Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi
10	24	Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisi
11	25	Disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği
11	26	Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlar

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesine yönelik hazırlanan açık uçlu 11 soruya kendileri ile yapılan görüşmelerde verdikleri yanıtların içerik analizine tabi tutulması sonucu 26 ana tema belirlenmiştir Tablo 3.2'de görüleceği üzere, birinci sorunun görüşme yanıtlarının incelenmesi sonucu iki, ikinci sorunun incelenmesi sonucu üç, üçüncü sorunun incelenmesi sonucu iki, dördüncü sorunun incelenmesi sonucu üç, beş ve altıncı sorunun incelenmesi sonucu ikişer, yedi ve sekizinci sorunun incelenmesi sonucu üçer, dokuzuncu, onuncu ve on birinci sorunun incelenmesi sonucu ikişer ana tema belirlenmiştir.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümde, okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesine yönelik hazırlanan açık uçlu sorulara kendileri ile yapılan görüşmelerde verdikleri yanıtların betimsel ve içerik analizine tabi tutulması ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Okul Yöneticiliğinin Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Öğretmenlere Karşı Yürütülen Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan okul müdürlerine ilk olarak, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak yapılmasının öğretmenlere karşı yürütülen disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkilerine ilişkin düşünceleri sorulmuştur. Tablo 4.1.'de okul müdürlerinin görüşleri iki tema altında kodlanmıştır. Okul müdürlerinin konu hakkındaki görüşleri, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak yapılmasının öğretmenlere karşı yürütülen disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkileri yanında, bu konuda nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine ilişkin görüşler de içerdiğinden ikinci bir temanın altında kodlama yapılmıştır.

Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Okul Yöneticiliğinin Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Öğretmenlere Karşı Yürütülen Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**1. Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin öğretmenlere karşı yürütülen disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkileri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 1	**Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Olumsuz etkisi yok	9	Y02, Y09, Y11, Y13, Y18, Y19, Y22, Y23, Y33
	Taraflı karar eğilimi	9	Y06, Y07, Y08, Y15, Y17, Y27, Y28, Y29, Y32
	Olumsuz etki	7	Y03, Y04, Y05, Y10, Y16, Y20, Y24
	Fark yok	3	Y01, Y02, Y14
	Çatışma yaratabilir	1	Y03
	Kurum kültürüne olumsuz etki	1	Y07
	Olumlu transfer (benzer olay deneyimi)	1	Y11
	Deneyim zenginliği sağlama	1	Y12
	Ek yük	1	Y30
	Zaman ve masraf kaybı	1	Y25
Tema 2	**Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesine ilişkin diğer görüşler**		
		n	**Yönetici**
Kod	Ayrı bir yöneticilik kadrosu olmalı	8	Y04, Y18, Y19, Y21, Y26, Y30, Y31, Y33
	Meslektaşlık	5	Y03, Y04, Y06, Y07, Y15
	Güçsüz pozisyon	4	Y10, Y21, Y31, Y32
	Yeterlilik gerekliliği	3	Y12, Y22, Y25
	Koro şefi	1	Y02
	Eşit Statü	1	Y03
	Yöneticilik ayrılmalı	1	Y04
	Müfettiş ve ikinci kişi müdür olmalı	1	Y08
	Baskı unsuru	1	Y12
	Farklı birim ihtiyacı var	1	Y14
	Mevzuatta belirsizlik	1	Y13
	Siyasi, kişisel etkenler	1	Y28
	Profesyonellik yok	1	Y32

"Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisi" teması altında 10 farklı kod belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaklaşık dörtte birine göre (n=9), okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine olumsuz bir etkisi yok. Yine bu koda yakın bir şekilde 3 okul müdürü etki anlamında bir fark olmadığını düşünmektedir. İki okul müdürü ise okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisini olumlu algıladığını

(“olumlu bir transfer” ve “deneyim zenginliği sağlama”) belirtmiştir. Bunun dışında, okul müdürleri, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisini olumsuz olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Yedi okul müdürü bu durumun olumsuz etki yarattığını, bir kişi çatışma yaratabileceğini, bir kişi kurum kültürüne olumsuz etkisi yaptığını, bir kişi ek yük ve son olarak başka biri ise zaman ve masraf kaybı olarak gördüğünü ifade etmiştir. Kodları genellemek gerekirse, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisinin olumlu bulunması ile ilgili 2, olumsuz etkisi yok/fark yok olarak bulunması ile ilgili 12 ve olumsuz etkisi bulunması ile ilgili 20 ifade olduğu anlaşılmaktadır. Temaya yönelik kodların dağılımını genel olarak değerlendirdiğimizde okul müdürlerinin büyük bir bölümünün daha çok olumsuz bir etki olarak düşüncelerini ifade ettikleri görülmektedir. Etkinin daha çok “taraflı” ve “olumsuz” olduğu düşüncesi ağır basmaktadır. “Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisi” teması altında olumu, fark yok ve olumsuz etkiye yönelik dikkat çeken bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

Olumlu ve/veya fark yok ağırlıklı düşünceler

> “*Okulla ilgili olmayan bir süreç olduğu için, eğitim öğretimi çok etkilememektedir. Okul müdür koro şefi gibidir. Ekibini iyi kurduktan sonra okulda sorumlu ve yetkilerini paylaşmış olarak görev yapar. Müdür yardımcıları gereken çalışmayı yaptıkları için sevk ve yönlendirme kalmaktadır. Onu da okul müdürü yapmaktadır. Onun için ek bir görev olsa da önemli bir görevdir. Yetkin olan okul müdürünün bu görevi yapmasında bir sakınca yoktur. Hatta eski sistem olan müfettişlerin yerine okul müdürünün bu işi yürütmesi öğretmenler için daha uygun görülmektedir kanaatindeyim.*” (Y02).
>
> “*Karar almada herhangi bir etkisi olmamaktadır. Ancak kurum müdürü olduğumuzdan soruşturmalık olan olayların kendi kurumuzda benzerleri yaşandığı için konuya hâkimiyette kolaylık sağlamaktadır.*” (Y11)
>
> “*Farklı örnekler görmek bizleri zenginleştirdiği muhakkak.*” (Y12)

"*Her ne kadar okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmekte olsa da disiplin soruşturmalarında yasa ve yönetmeliklerin verdiği sorumluluklar ve yetkilerin kullanılmasında bu durumun bir sıkıntıya neden olduğunu düşünmüyorum. Yinede karar alma süreçlerinde daha etkili olma için okul yöneticiliğinin görev ve sorumlulukları net olarak tanımlanmış, kadro şeklinde olmasının daha etkili ve verimli olacağını düşünüyorum.*" (Y18)

Olumsuz etkilere yönelik düşünceler

"*Aynı unvanı ve statüyü taşıdığınız insanları yargılamaya ve değerlendirmeye tabi tutmanız elbette uygun değil. İdarecilik göreviniz bittiğinde yine aynı insanların arasında olacaksınız. Bu durum soruşturmalara olumlu veya olumsuz yansıyacaktır. Bu sebeple idarecilerin genel idare sınıfında yer alması önemlidir.*" (Y03)

"*Okul yöneticiliği ikinci görev olmamalıdır, yöneticilik görevine kadro tahsis edilmelidir. Okul yöneticilerinin kolay bir şekilde öğretmenliğe döndürülmesi mevcut okul yöneticilerinin elini zayıflatıyor, öğretmenlerin gözünde yaptırım azalıyor.*" (Y04)

"*Herhangi bir olumsuz etkisi yokmuş gibi gözükse de aslında her zaman kendimin de bir öğretmen olduğumu ve sonunda tekrar o mesleği icra edeceğim fikri bir yerlerden beni etkileyebiliyor ve öğretmen lehine karar verebiliyorum.*" (Y15)

"*Okul müdürü olarak aldığımız kararlar genelde öğretmenlerin lehine oluyor. Çünkü bu tarz durumlarla karşılaştığımız zaman empati duygumuz direkt devreye giriyor ve bizim de bir zamanlar öğretmen olduğumuz, aynı süreçlerden geçtiğimiz, bazen de tecrübesizlikten kaynaklanan hatalarımız aklımıza geliyor. Ayrıca mevcut yönetmelik müdürlere kadro imkânı vermediği için bugün okul müdürü olarak görev yaptığımız okulda yarın öğretmen olma ihtimalimiz çok yüksek oluyor. Yine yukarıda da belirttiğim gibi okul müdürleri olarak bizler hepimiz öğretmenler odasından bu makamlara geçiyoruz. Öğretmenler odasındaki paylaşımlarımız,*

yaşantılarımız ortak sorunlarımız bizi duygusal olarak birbirimize bağlıyor; böyle olunca da ek bir görev olarak icra ettiğimiz okul müdürlüğü konusunda profesyonel bir yaklaşım ortaya koyamıyoruz; bu da yaptığımız disiplin soruşturmalarında alacağımız kararları öğretmenlerin lehine çeviriyor." (Y32)

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesine ilişkin diğer görüşleri ikinci bir tema altında incelenmiştir. Buna göre, okul müdürleri okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesine ilişkin diğer görüşleri 13 farklı kod altında toplanmıştır. "Ayrı bir yöneticilik kadrosu olmalı" (n=8), "Meslektaşlık" (n=5), "Güçsüz pozisyon" (n=4), "Yeterlilik gerekliliği" (n=3) öne çıkan kodlarken, "Koro şefi", "Eşit statü", "Yöneticilik ayrılmalı", "Müfettiş ve ikinci kişi müdür olmalı", "Baskı unsuru", "Farklı birim ihtiyacı var", "Mevzuatta belirsizlik", "Siyasi, kişisel etkenler" ve "Profesyonellik yok" kodları ise diğer görüşleri temsil etmektedir. Birinci alt probleme ait bu ikinci temada genel olarak okul müdürlerinin okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine olumsuz etkisi olduğunu düşünmenin hakim olduğu ve bu olumsuzlukları işaret etmenin yanında bazı çözüm önerilerinin yapıldığı görülmektedir. Tablo 4.1.'de Tema 2'nin altında yer alan kodlar incelendiğinde, okul müdürlerinin farklı kodlar altında en çok iş pozisyonlarını sorguladıkları ve bundan dolayı ortaya çıkan sorunlara dikkat çektikleri görülmektedir ("Ayrı bir yöneticilik kadrosu olmalı", "Meslektaşlık", "Güçsüz pozisyon", "Eşit statü", "Yöneticilik ayrılmalı", "Müfettiş ve ikinci kişi müdür olmalı", "Farklı bir birim ihtiyacı var", "Profesyonellik yok"). Bu tema altında, okul müdürlerinin bir bölümünün verilen görevi yapmayı arzu etmediği, bunu başka bir birimin yapması gerektiği vurgulanırken diğer yandan bazı okul müdürlerinin ise bu görevi yapmayı arzu ettiği ancak kendi pozisyonlarının görev için uygun olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu baskın düşüncelere örnek olarak aşağıda bazı okul müdürlerinin görüşleri verilmiştir.

"*Okul yöneticiliği ikinci görev olmamalıdır, yöneticilik görevine kadro tahsis edilmelidir.*" (Y04)

"*Okul müdürü de olsak asli görevimiz öğretmenlik olduğu için karar aşamasında öğretmen lehine bir etki olması kaçınılmaz görünüyor.*" (Y06)

"*Öğretmen soruşturmalarının uzman (Soruşturma görevlilerince yapılmasını: eski adıyla Müfettiş) tarafından yapılmasını fakat soruşturmalarda görevliler iki kişi olmalı birisi mutlaka okul müdürü olmalıdır. Karar almada daha tarafsız olacağı kanaatindeyim.*" (Y08)

"*Herhangi bir olumsuz etkisi yokmuş gibi gözükse de aslında her zaman kendimin de bir öğretmen olduğumu ve sonunda tekrar o mesleği icra edeceğim fikri bir yerlerden beni etkileyebiliyor ve öğretmen lehine karar verebiliyorum.*" (Y15)

"*…Yine de karar alma süreçlerinde daha etkili olma için okul yöneticiliğinin görev ve sorumlulukları net olarak tanımlanmış, kadro şeklinde olmasının daha etkili ve verimli olacağını düşünüyorum.*" (Y18)

"*Okullarda yöneticilerin yetkilerinin az olması ve yöneticiliğin ek görev olarak yapılması öğretmenler üzerinde biz hancı müdür yolcu izlenimi bırakmakta bu nedenle hem karar alma süreçleri hem de alınan kararların uygulanma süreci okul yönetimi tarafından ekstra bir çaba gerektirmekte.*" (Y21)

"*Okul yöneticiliğinin en kısa zamanda asli bir görev olarak değerlendirilmesi gerekir. Kamudaki diğer görevler gibi kurum yöneticiliği bir unvan olarak yer almalıdır.*" (Y26)

"*Kendi asli görevi olmadığı için bir okul müdürü soruşturma yürütürken zorlanmaktadır. Zamansal bakımdan zorlanmaktadır. Kabullenilmekte bir müfettişe göre zorlanmaktadır…*" (Y30)

"*Okul müdürlüğünün ek bir görev olması diğer konularda olduğu gibi disiplin soruşturmalarının karar alma sürecinde olumsuz etkileri olduğunu düşünmekteyim. Bu durum okul yöneticisinin elini zayıflattığını düşünmekteyim.*" (Y31)

"…*Ayrıca mevcut yönetmelik müdürlere kadro imkânı vermediği için bugün okul müdürü olarak görev yaptığımız okulda yarın öğretmen olma ihtimalimiz çok yüksek oluyor*…" (Y32)

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Karşı Yürüttükleri Disiplin Soruşturmaları ve Cezalarının Yer Aldığı Yasal Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olmalarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine ikinci olarak, öğretmenlere karşı yürütülen disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıklarına dair görüşleri sorulmuştur. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin soncunda elde edilen verilerin analizi sonrası Tablo 4.2.'de özetlendiği haliyle üç tema altında kodlama yapılmıştır. Konuyla ilgili birinci tema okul müdürlerinin yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip düzeyleri hakkında görüşlerini (7 farklı kod), ikinci tema kurs/hizmet içi eğitim alma ile ilgili ifadelerini (2 farklı kod) ve üçüncü tema disiplin soruşturmalarında uzmanlığa ilişkin görüşlerini (3 farklı kod) kapsamaktadır.

Tablo 4.2 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Karşı Yürüttükleri Disiplin Soruşturmaları Ve Cezalarının Yer Aldığı Yasal Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi Ve Donanıma Sahip Olmalarına İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**2. Okul müdürü olarak öğretmenlere karşı yürüttüğünüz disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?**		
Tema 3	**Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeyi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Yeterli değil	17	Y03, Y04, Y05, Y06, Y07, Y08, Y12, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33
	Yeterli	14	Y02, Y09, Y10, Y11, Y14, Y15, Y16, Y18, Y19, Y25, Y26, Y27, Y29, Y34
	Mevzuat bilgisi eksik	11	Y05, Y06, Y07, Y08, Y12, Y13, Y20, Y21, Y31, Y32, Y33
	Mevzuat takibi gerekli	3	Y09, Y18, Y21
	Zaman sorunu var	2	Y20, Y23
	Hukuk bilgisi eksik	1	Y32
	Mevzuat yeterli değil	1	Y10
Tema 4	**Yasal mevzuatlarla ilgili eğitim alma ve katkısı**		
		n	**Yönetici**
Kod	Olumlu/yeterli katkı	17	Y01, Y02, Y05, Y06, Y09, Y10, Y11, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y25, Y27, Y29, Y34
	Yetersiz kalma	16	Y04, Y07, Y08, Y12, Y13, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y26, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33
Tema 5	**Disiplin soruşturmalarında uzmanlık**		
		n	**Yönetici**
Kod	Tecrübe gerekli	12	Y03, Y09, Y13, Y16, Y19, Y21, Y23, Y24, Y29, Y31, Y32, Y34
	Uzmanlık gerekiyor	7	Y13, Y23, Y24, Y26, Y28, Y32, Y34
	Müfettişler yapmalı	3	Y07, Y13, Y24

İkinci alt probleme yönelik olarak yapılan görüşmelerin analizi sonrası "Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeyi" teması 7 farklı koddan yola çıkılarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı yürüttükleri disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarına ilişkin yeterli, yetersiz ve eksik olmak üzere üç durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Görüşme yapılan okul müdürlerinin yarısı (n=17), yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeylerini yeterli bulmazken, 14 okul müdürü bilgi ve donanım düzeylerini yeterli düzeyde değerlendirmektedir. 11 okul müdürü ise yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeylerini kısmen eksik/yeterli bulmaktadır.

Bu durumların dışında, 3 okul müdürü mevzuatın sürekli takip edilmesi gerektiğini, 2 okul müdürü mevzuatın sürekli takip edilmesinde zaman sorunu yaşadıklarını, 1 okul müdürü genel hukuk bilgisinin eksik olduğunu ve 1 okul müdürü mevzuatın yetersiz olduğunu ifade etmiştir. "Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeyi" teması altında yetersiz, yeterli ve eksik olmak üzere üç genel durumla ilgili okul müdürlerinin dikkat çeken bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

Yetersiz bilgi ve donanıma sahip olma

> "*Eğitim aldım ancak yazılı mevzuat konusunda yeterli olduğumuz söylenemez. Yerine göre hâkimlik yerine göre savcılık görevi ifa ediyorsunuz.*" (Y03)

> "*Hizmet içi kurs aldık. Fakat bir müfettiş kadar tam bir donanıma sahip değiliz. Dosyanın muhteviyatına göre araştırarak süreci tamamlıyoruz.*" (Y07)

> "*Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve pratiğe sahip değilim. Gerek gördüğümüz mevzuata ulaşabiliyorum.*" (Y08)

> "*Yasal Mevzuatla ilgili bilgi ve donanıma sahip olduğumu düşünmüyorum. Evet, hizmet içi eğitim aldım. Ancak okuldaki işlerimiz bizleri daha çok meşgul ettiği için disiplin soruşturmalarına dikkatimi veremiyorum.*" (Y20)

> "*MEB kapsamında bir takım hizmet içi eğitim faaliyetleri verildi. Ama okul müdürlerinin asli işlerinin inceleme ve soruşturma olmadığından dolayı tüm mevzuatı bilmeleri mümkün değildir.*" (Y23)

> "*Yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğumu düşünmüyorum. 2020 yılında 5 günlük hizmet içi eğitim aldım. Ancak bu eğitimde çok sınırlı olduğundan fazla bir katkısı olmadı.*" (Y28)

Yeterli bilgi ve donanıma sahip olma

"*Yeterli olduğumu düşünüyorum. Ayrıca bu işe başlamadan ciddi bir kurs ya da seminere katılmak gerekmektedir. Ben de bu konuda birçok seminere ve kursa katıldım.*" (Y02)

"*Disiplin soruşturmaları genellikle uzmanlık gerektiren konular bu yüzden sıklıkla hizmet içi eğitim ve kurslara bizleri davet ediyorlar.*" (Y09)

"*Mevzuat ve yönetmelikler ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum. Disiplin soruşturmaları ile ilgili kurs ve seminerlerde aldım. Aynı zamanda eğitim yönetim alanında yüksek lisans yaptım.*" (Y10)

"*Şahsen yasal mevzuata genel olarak hâkim olduğumu düşünüyorum. Ayrıca bilemediğim konularla ilgili araştırma yapabiliyor ve mevzuata kolaylıkla ulaşabiliyorum. Ayrıca soruşturmalarla ilgili birçok kurs ve seminere katıldım.*" (Y16)

"*Evet, yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından bize verilen seminerler ve yapmış olduğumuz Mevzuat araştırmaları sonucunda kendimizi bu konuda yetiştirdik. Süreç içerisinde sürekli kendimizi yenilemekteyiz. Bu soruşturmaların bize bir katkısı olduğunu düşünüyorum.*" (Y19)

"*Bu konuda üç ayrı kursa katıldım ve genel olarak kendimi yeterli görüyorum. Tabi ki mevzuatın tamamını eksiksiz bilmemiz mümkün değildir. Ancak aldığım eğitimlerden hareketle disiplin soruşturmalarında izleyeceğim yol ve yöntemler konusunda bir yol haritasına sahibim ve hangi konuyu nerede bulacağımı, süreç içerisinde nasıl hareket edeceğimi, nerelerden ve kimlerden destek alacağımı biliyorum.*" (Y29)

Eksik bilgi ve donanıma sahip olma algısı

> "*Bazen gelen soruşturmaya göre eksik kaldığımız oluyor. Soruşturmaya başlamadan önce gerekli mevzuat taramasını yaparak bu eksiklik giderilmekte.*" (Y05)

> "*Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve pratiğe sahip değilim. Gerek gördüğümüz mevzuata ulaşabiliyorum. Kurs ve seminer aldım. Hem de yeterince. Lakin konularla ilgili mevzuat çeşitliliği çok fazla olduğundan mevzuata ulaşmak gerçekten büyük çaba gerektiriyor.*" (Y08)

> "*Konu ile ilgili hizmet içi eğitim ve benzeri toplantılara katılmış olmama rağmen bunların yeterli olduğunu düşünmüyorum.*" (Y12)

> "*Yeterlilik noktasında eksiklerimiz vakıf olmadığımız birçok alan olabilmekte. Yaşadıkça bu konularda bilgi edinebilmekteyiz. Ama bu iş maarif müfettişleri tarafından yapılmalı eksik kaldığım noktalar olduğunu düşünüyorum.*" (Y13)

> "*…biz olaylara yaklaşırken işlenen suçu sadece eğitim-öğretim boyutuyla değerlendirip karar veriyoruz. Oysaki işlenen bir suçu hukukun tüm boyutlarıyla değerlendirip karar vermek gerekiyor. Zaten yaptığımız disiplin soruşturmaları sonucunda verdiğimiz cezaların ekseriyeti mahkeme kararıyla bozuluyor.*" (Y32)

İkinci alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin sonucunda "Yasal mevzuatlarla ilgili eğitim alma ve katkısı" ikinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Temanın altında, alınan eğitimin olumlu/yeterli katkı sağlaması ile yetersiz kalması olarak iki temel kod belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yarısı (17 kişi), yasal mevzuatlarla ilgili eğitim almanın katkısını olumlu/yeterli bulurken, yaklaşık diğer yarısı (16 kişi) alınan eğitimin yetersiz kaldığını düşünmektedir. Okul müdürlerinin, yasal mevzuatlarla ilgili eğitim alma ve katkısına yönelik dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Olumlu/yeterli katkı

"*…bu işe başlamadan ciddi bir kurs ya da seminere katılmak gerekmektedir. Ben de bu konuda birçok seminere ve kursa katıldım.*" (Y02)

"*Süreç içerisinde iki defa muhakkik kursuna katıldım. Mevzuatla ilgili bilgi ve donanım zamanla gelişiyor*." (Y06)

"*Disiplin soruşturmaları genellikle uzmanlık gerektiren konular bu yüzden sıklıkla hizmet içi eğitim ve kurslara bizleri davet ediyorlar.*" (Y09)

"*…karar alırken tekrardan mevzuatı birkaç defa daha okuyorum sonuçta bu bir hak meselesi kimsenin hakkına girmek istemem yasal mevzuatla ilgili hizmet içi eğitim aldım.*" (Y17)

"*İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından bize verilen seminerler ve yapmış olduğumuz Mevzuat araştırmaları sonucunda kendimizi bu konuda yetiştirdik.*" (Y19)

"*Bu konuda üç ayrı kursa katıldım ve genel olarak kendimi yeterli görüyorum. …aldığım eğitimlerden hareketle disiplin soruşturmalarında izleyeceğim yol ve yöntemler konusunda bir yol haritasına sahibim ve hangi konuyu nerede bulacağımı, süreç içerisinde nasıl hareket edeceğimi, nerelerden ve kimlerden destek alacağımı biliyorum.*" (Y29)

Yetersiz kalma

"*…eksiklerimiz yine var, başlı başına Hukuk eğitimi almak gerekiyor.*" (Y04)

"*Hizmet içi kurs aldık. Fakat bir müfettiş kadar tam bir donanıma sahip değiliz.*" (Y07)

"*Konu ile ilgili hizmet içi eğitim ve benzeri toplantılara katılmış olmama rağmen bunların yeterli olduğunu düşünmüyorum.*" (Y12)

"*Evet, hizmet içi eğitim aldım. Ancak okuldaki işlerimiz bizleri daha çok meşgul ettiği için disiplin soruşturmalarına dikkatimi veremiyorum.*" (Y20)

"*MEB kapsamında bir takım hizmet içi eğitim faaliyetleri verildi. Ama okul müdürlerinin asli işlerinin inceleme ve soruşturma olmadığından dolayı tüm mevzuatı bilmeleri mümkün değildir.*" (Y23)

"*Yasal mevzuatlarla ilgili hizmet içi eğitim ya da kurs aldık ama aldığımız eğitimlerin yeterli olduğunu düşünmüyorum. Nihayetinde yaptığımız iş hukuku bir süreçten ibaret. Hukuk terminolojisine, hukuk diline ve hukukun muhteviyatına hâkim olmak gerekiyor.*" (Y32)

İkinci alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin analizinin sonucunda "Disiplin soruşturmalarında uzmanlık" bir üçüncü tema olarak belirlenmiştir. "Disiplin soruşturmalarında uzmanlık" temasının altında, tecrübenin, uzmanlığın gerekliliği ve buna bağlı olarak da disiplin soruşturmalarının müfettişler tarafından yapılmasının gerekliliğine ilişkin üç temel kod belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yaklaşık üçte biri (12 kişi) disiplin soruşturmalarında tecrübenin gerekliliğine dikkat çekerken, 7 kişi konunun uzmanlık gerektirdiğini ve 3 kişinin ise disiplin soruşturmalarının eskiden olduğu gibi müfettişler tarafından yapılması gerektiği görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin, disiplin soruşturmalarında uzmanlığa ilişkin öne çıkan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Tecrübe gerekli

"*Soruşturma görevleri arttıkça bilgi birikiminiz değerlendirme kabiliyetiniz artıyor. Yani eğitim kadar tecrübe de büyük önem arz ediyor.*" (Y03)

"*Mevzuatla ilgili uzun süredir idarecilik ve sivil toplum çalışması yaptığımdan yeterli görüyorum… İhtiyaç halinde ilgili mevzuata bakarak gerekli görülmesinde istişare ederek hüküm verilmektedir.*" (Y09)

"*Yeni konularla karşılaştıkça yasal mevzuatla ilgili her gün bilgimizin üzerine bir şeyler koymaktayım… Yaşadıkça bu konularda bilgi edine bilmekteyiz.*" (Y13)

"*Yapmış olduğumuz mevzuat araştırmaları sonucunda kendimizi bu konuda yetiştirdik. Süreç içerisinde sürekli kendimizi yenilemekteyiz*." (Y19)

"*Disiplin soruşturmaları konusunda hizmet içi kurs almama rağmen bir müfettiş kadar iş deneyimi olduğumu düşünmüyorum.*" (Y24)

"*Disiplin soruşturmalarında izleyeceğim yol ve yöntemler konusunda bir yol haritasına sahibim ve hangi konuyu nerede bulacağımı, süreç içerisinde nasıl hareket edeceğimi, nerelerden ve kimlerden destek alacağımı biliyorum.*" (Y29)

Uzmanlık gerekiyor

"O*kul müdürlerinin asli işlerinin inceleme ve soruşturma olmadığından dolayı tüm mevzuatı bilmeleri mümkün değildir. Kendi işlerinin yanı sıra bu işe de vakit ayrıldığı için ister istemez kopukluklar yaşanıyor.*" (Y23)

"*Disiplin soruşturmaları ile ilgili olarak yaklaşık on yıldır görev almaktayım hemen hemen iki yılda bir hizmet içi eğitim seminerlerine katılmaktayım. Mevzuat ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmakla birlikte alanının uzmanı olmadığımı düşünüyorum.*" (Y26)

"*Yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğumu düşünmüyorum. 2020 yılında 5 günlük hizmet içi eğitim aldım. Ancak bu eğitimde çok sınırlı olduğundan fazla bir katkısı olmadı.*" (Y28)

"*Hukuk terminolojisine, hukuk diline ve hukukun muhteviyatına hâkim olmak gerekiyor. Ayrıca biz olaylara yaklaşırken işlenen suçu sadece eğitim öğretim boyutuyla değerlendirip karar veriyoruz. Oysaki işlenen bir suçu hukukun tüm boyutlarıyla değerlendirip karar vermek gerekiyor.*

Zaten yaptığımız disiplin soruşturmaları sonucunda verdiğimiz cezaların ekseriyeti mahkeme kararıyla bozuluyor." (Y20)

Müfettişler yapmalı

"*Hizmet içi kurs aldık. Fakat bir müfettiş kadar tam bir donanıma sahip değiliz. Dosyanın muhteviyatına göre araştırarak süreci tamamlıyoruz.*" (Y07)

"*Yaşadıkça bu konularda bilgi edine bilmekteyiz. Ama bu iş maarif müfettişleri tarafından yapılmalı eksik kaldığım noktalar olduğunu düşünüyorum.*" (Y13)

"*Disiplin soruşturmaları konusunda hizmet içi kurs almama rağmen bir müfettiş kadar iş deneyimi olduğumu düşünmüyorum.*" (Y24)

4.3.Okul Müdürlerinin Disiplin Süreçlerinde Kendilerine Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine disiplin süreçlerinde kendilerine tanınan yasal gücün sağladığı kolaylıklara ilişkin görüşleri üçüncü soru olarak yöneltilmiştir. Soruya ilişkin okul müdürlerinden alınan cevapların analizi sonrası Tablo 4.3.'de özetlendiği haliyle iki tema altında kodlama yapılmıştır. İlk tema "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" ve ikinci tema "Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin soruya ilişkin cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 7 ikinci temanın ise 8 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür.

Tablo 4.3 Okul Müdürlerinin Disiplin Süreçlerinde Kendilerine Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**3. Okul müdürü olarak disiplin süreçlerinde size tanınan yasal gücün sağladığı kolaylıklar hakkında düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 6	**Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)**		
		n	**Yönetici**
Kod	Sürecin işlemesinde yararlı	17	Y02,Y08, Y09, Y11, Y12, Y15, Y17, Y18, Y19, Y20, Y23, Y24, Y26, Y27, Y28, Y30, Y32
	İşlevsiz	10	Y03, Y05, Y10, Y13, Y21, Y29, Y31, Y32, Y33, Y34
	Yetersiz	8	Y04, Y05, Y13, Y16, Y29, Y31, Y32, Y34
	Yeterli	7	Y08, Y14, Y15, Y17, Y24, Y25, Y30
	Sonuca ulaşmak için gerekli	3	Y20, Y23, Y26
	Bilgi almayı kolaylaştırıyor	3	Y01, Y19, Y27
	Disiplinde baskı unsuru	1	Y07
Tema 7	**Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı**		
		n	**Yönetici**
Kod	Yasal güç algısı yok veya zayıf	8	Y02, Y07, Y10, Y11, Y13, Y16, Y22, Y29
	Üst makamlar yetkiyi kullanıyor	2	Y03, Y12
	Uygulama gerekli değil	2	Y14, Y29
	Son çare olarak kullanmalı	2	Y18, Y32
	Yaptırım yetkisi yok	1	Y04
	Mevzuat yeterli uygulama yok	1	Y06
	Gerekli	1	Y19
	Kişisel/liderlik özellikleri de gerekli	1	Y28

Üçüncü alt probleme yönelik olarak okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin analizi sonrası "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" temasının altındaki kodların sıklığı sırasıyla "Sürecin işlemesinde yararlı" (n=17), "İşlevsiz" (n=10), "Yetersiz" (n=8), "Yeterli" (n=7), "Sonuca ulaşmak için gerekli" (n=3), "Bilgi almayı kolaylaştırıyor" (n=3) ve "Disiplinde baskı unsuru" (n=1) oldukları belirlenmiştir. Kodlar takip edildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin genel olarak, "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" temasına olumlu yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" temasının altındaki kodların, okul müdürlerinin düşüncelerine göre olumlu/yeterli ve gerekli (etki) ile olumsuz, yetersiz/işlevsiz (etki) olmak üzere iki alt başlıkta incelenebileceği

görülmektedir. Okul müdürlerinin, disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırmasına yönelik öne çıkan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Olumlu/yeterli ve gerekli

> "*Adalete uygunluk konusunda gereken çalışmanın yapılması olarak değerlendirmek gerekir.*" (Y02)

> "*Disiplin süreçlerinde suçu işleyen veya şikâyet eden kişi bu işi muhakkak ki bir kişinin yapacağını bilmektedir. Yasal güç bu yüzden herkesi koruma altına almaktadır.*" (Y09)

> "*Açıkçası yasal gücün yeterli olduğunu düşünüyorum, yasal gücün karar alırken bana özgürce karar almama neden olduğunu düşünüyorum.*" (Y15)

> "*Soruşturma sürecini daha rahat ve objektif şekilde yürütmemize destek oluyor.*" (Y17)

> "*Bu yasal gücün olması gerektiğine inanıyorum. Çünkü böyle bir yetki ve güç olmadığı takdirde soruşturmanın yürütülmesi çok zor olacaktır. Bu güç sayesinde kişilere ve belgelere daha kolay ulaşım sağlamaktayız.*" (Y19)

> "*Yasal olarak disiplin konusu ile ilgili yetki veren makam ile aynı güce sahibiz. Disiplin soruşturması yürütülürken kendimizde bu yetki sayesinde daha özgüvenli bir şekilde hareket edebiliyoruz. Dolayısıyla bu durumda daha güvenilir ve sağlıklı bir kanaat ortaya koymaktayız.*" (Y23)

> "*Yasal mevzuat ve kamu gücünün arkamızda olduğunu bilmek yürütülen soruşturmalarda daha güven içerisinde yürütülmesine olanak sağlamaktadır.*" (Y26)

"*Disiplin amiri olarak ceza teklif etme, uygulama vb noktalara sahip olmak, diğer kişilerin okul müdürlerine karşı daha dikkatli davranmasına neden olmaktadır.*" (Y30)

Olumsuz, yetersiz/işlevsiz

"*Kimi cezaları verme yetkisi okul müdüründe olmasına rağmen bu görevi tümüyle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve üst makamlar yerine getiriyor. Okul müdürünün uygulamada ceza verme durumu olmuyor. Bu da idareci açısından olumsuz bir durum.*" (Y03)

"*Okul yöneticiliği disiplin süreçlerde herhangi bir kolaylık sağlamamaktadır. Çünkü okul müdürlüğü ek olarak verilen bir görev her an tekrar geri alınma durumu olabilir. Okul müdürlüğü asli görev olarak verildiği sürece daha sağlıklı olacaktır.*" (Y05)

"*Açıkçası pek yasal güç olarak değerlendirmiyorum. Müdürlük ile disiplin süreçleri birbirinden çok farklı alanlar. Müdürlükte yasal güç zayıfken sadece disiplin dosyalarda yasal gücün olması bazıları için baskı gücü olarak ta kullanılabilir.*" (Y07)

"*Disiplin sürecinde sağlanan yasal gücün yetersiz olduğunu düşünmekteyim. Mevzuatta yeri olan bazı yetkimizi bile uygulamada kullanmakta çeşitli etkenlerden ötürü zorluk yaşamaktayız.*" (Y13)

"*Disiplin süreçlerinde bize sağlanan yasal gücün güçlü olmadığını düşünüyorum. Süreç sonucunda sorumlu olma ve ceza alma kaygımız bulunmaktadır.*" (Y16)

"*Okulu idare ederken asıl gücümüz yasal dayanaklar ve bize verilen yasal güçler olmadığını düşünüyorum. Zira bize verilmiş gibi görünen yasal dayanakların birçoğu güçlü hususlar değil, çoğunlukla bir sonraki merci tarafından iptal edilebilecek hususlardır.*" (Y29)

"*Aslında yasal mevzuat işlenen suça göre bazen bize kolaylıklar sağlarken bazen de elimizi kolumuzu bağlıyor ve herhangi bir yaptırımımız olmuyor.*

Her işlenen suçu 657 sayılı DMK'nın 125. Maddesine göre değerlendirip ona göre uygun bir ceza maddesini öngörüyoruz. Bazı işlenen fiillerin maalesef tam karşılığı olmuyor; biz de genel bir değerlendirmeye sokarak ona uygun genel bir ceza maddesini teklif ediyoruz. Bu da bazen yoruma açık oluyor; tamamen sizin vicdani değerlendirmenize kalıyor. Oysaki hukukta yorum değil yargılar olmalı ve ona göre bir değerlendirme yapılmalı." (Y32)

"*Okul Müdürlerinin yasal anlamda disiplin süreçlerinde çok fazla yetkiliymiş gibi gözükmesine rağmen o şekilde olduğunu düşünmüyorum.*" (Y34)

Üçüncü alt probleme yönelik belirlenen ikinci "Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı" temasının altındaki 8 farklı kodun ise sıklıklarının sırasıyla "Yasal güç algısı yok veya zayıf" (n=8), "Üst makamlar yetkiyi kullanıyor" (n=2), "Uygulama gerekli değil" (n=2), "Son çare olarak kullanmalı" (n=2), "Yaptırım yetkisi yok" (n=1), "Mevzuat yeterli uygulama yok" (n=1), "Gerekli" (n=1) ve "Kişisel/liderlik özellikleri de gerekli" (n=1) oldukları belirlenmiştir. "Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı" temasının altındaki kodların, genel olarak okul müdürlerinin konu hakkındaki olumsuz veya konuya ilişkin genel düşüncelerini yansıttığı görülmektedir. Okul müdürlerinin, disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algılarına yönelik dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"*Ben bir yasal güç olarak değerlendirmiyorum. Toplumumuzun kamu çalışanı ile irtibatı ve kamu çalışanının kendi aralarında ki hukuki sürecin bir uygulamasıdır.*" (Y02)

"*Kimi cezaları verme yetkisi okul müdüründe olmasına rağmen bu görevi tümüyle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve üst makamlar yerine getiriyor. Okul müdürünün uygulamada ceza verme durumu olmuyor. Bu da idareci açısından olumsuz bir durum.*" (Y03)

"*Bize tanınan yasal gücün ve kolaylığın varlığına inanmıyorum. Okul müdürü ve yöneticilere disiplin yönünden daha fazla yetki ve yaptırım hakkı verilmeli.*" (Y04)

"*Okul yöneticiliği disiplin süreçlerde herhangi bir kolaylık sağlamamaktadır. Çünkü okul müdürlüğü ek olarak verilen bir görev her an tekrar geri alınma durumu olabilir. Okul müdürlüğü asli görev olarak verildiği sürece daha sağlıklı olacaktır.*" (Y10)

"*Okul müdürü liderlik rolü ile okul yönetmeli disiplin cezası en son uygulanmalıdır ceza çok gerekli değil.*" (Y14)

"*Elbette ki okul müdürü olarak disiplin süreçlerinde bir gücümün olması gerektiğini düşünüyorum. Ancak bu gücü kullanırken çok dikkatli ve özenli davranılması gerektiğini, her durumda disiplin soruşturmasına başvurmanın etkili olmayacağını, vakanın durumu ve ağırlığına göre disiplin soruşturması başlatmadan bir takım iletişim kanallarının kullanılması gerektiğini düşünüyorum.*" (Y18)

"*Bir güç sağladığı kanaatinde değilim.*" (Y22)

"*…okul idarecisinin yasal yollarla işleri yaptırması durumundan çok uzak ve daha çok ikilim ilişkilerle ve öğretmenlerle aranızda kurduğunuz sıcak ilişkilerle mümkün olmaktadır. Okul iklimini oluşturan da tam olarak bu ilişkilerdir. Bize yasal olarak verilen imkânları kullandığımızda genel olarak öğretmenlerle karşı karşıya kalmaktayız ve bu durum da okulda projeleri, gönüllülük esasına göre yapılacak çalışmaları olumsuz etkilemektedir.*" (Y29)

4.4.Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın dördüncü alt problemi çerçevesinde okul müdürlerine öğretmenlere uyguladıkları disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerideki etkilerine dair görüşleri sorulmuştur. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin soncunda elde edilen verilerin analizi sonrası Tablo 4.4.'de özetlendiği haliyle üç tema altında

kodlama yapılmıştır. Konuyla ilgili birinci tema, okul müdürlerinin, disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisine yönelik görüşlerini (5 farklı kod), ikinci tema disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik görüşlerini (11 farklı kod) ve üçüncü tema öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısına ilişkin görüşlerini (8 farklı kod) kapsamaktadır.

Tablo 4.4 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**4. Okul müdürü olarak öğretmenlere uyguladığınız disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkileri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 8	**Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki	3	Y13, Y16, Y23
	Öğretmene (kişiye göre) olumlu veya olumsuz etki	3	Y23, Y31, Y32
	Olumlu	1	Y01
	Motivasyonu olumsuz etkilemez	1	Y10
	Farkındalık yaratma	1	Y23
Tema 9	**Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Motivasyonu olumsuz etkiler	19	Y06, Y07, Y09, Y11, Y12, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y24, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y33
	Verimi düşürür	8	Y11, Y22, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y33
	Güvensizlik hissetme	2	Y07, Y28
	Kişisel algılanma riski	1	Y04
	İşleyişi bozucu	1	Y18
	Yöneticiden uzaklaşma	1	Y24
	Kurumdan gitme isteği	1	Y24
	Olumsuz algı oluşturma	1	Y26
	Kariyeri olumsuz etkiler	1	Y28
	İdareye olumsuz karşı duygu	1	Y29
	Okula bağlılığı zayıflatma	1	Y30
Tema 10	**Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısı**		
		n	**Yönetici**
Kod	Cezanın yerindeliği önemli	16	Y03, Y04, Y05, Y07, Y08, Y09, Y10, Y12, Y13, Y15, Y16, Y17, Y19, Y23, Y25, Y31
	İşleyiş için gerekli	5	Y13, Y15, Y21, Y25, Y31
	Son çare	3	Y13, Y17, Y18
	Rehberlik ağırlıklı olmalı	2	Y08, Y34
	Gerekli	1	Y02
	Cezanın niteliği önemli	1	Y08
	İşlevsiz	1	Y32
	Yüzeysel fayda	1	Y29

Dördüncü alt probleme yönelik olarak yapılan görüşmelerin analizi sonrası "Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi" teması 5 farklı koddan yola çıkılarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin, konuyla ilgili belirlenen diğer tema ve kodlar da dikkate alındığında, genel olarak disiplin cezalarının öğretmen

verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisini çok güçlü ifade etmedikleri söylenebilir. Görüşme yapılan okul müdürlerinden üçü disiplin cezalarının uygulanmasının diğer öğretmenler üzerinde olumlu, üçü kısmen (kişiye bağlı olarak) olumlu, biri olumlu etkisi olduğunu söylerken bir müdür olumsuz etkilemeyeceğini ve bir müdür ise farkındalık yaratmada işe yarayacağını belirtmiştir. "Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi" teması altında okul müdürlerinin öne çeken bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

> "*Verilen cezalardan beklenti kişinin bu durumdan kendisi için bir çıkarım elde etmesidir. Olumlu etkilerini öğretmenler üzerinde gözlemlemekteyim.*" (Y01)

> "*Öğretmenlere verilen yerinde ve doğru disiplin kararları öğretmen ve diğer öğretmenler üzerinde okul adına olumlu etki yarattığına inanıyorum. Öğretmenler yaptıkların işin ciddiyetini anlayıp daha iyi motive olabiliyorlar.*" (Y10)

> "*Disiplin cezalarının son tercih olması gerektiğini düşünmekteyim. Etkili iletişim, rehberlik ile sorunların aşılması gerektiğine inanıyorum. Fakat her şeye rağmen çözüm üretilemezse disiplin cezası cihetine gidilmesi gerektiğini düşünüyorum. O öğretmen üzerinde çok olumlu etkisi olması bile gelen işleyiş açısından ve diğer öğretmenler açısından olumlu sonuçlar getirdiğini düşünüyorum.*" (Y13)

> "*Gerçekten gerekli durumlarda verilen disiplin cezalarının diğer öğretmenler üzerinde olumlu ve caydırıcı etki bıraktığını düşüyorum.*" (Y16)

> "B*azı öğretmenlerin ceza almasa bile bunun yaratmış olduğu etki ile daha temkinli daha hassas davrandıklarını, bazılarının ise ceza alsın veya almasın herhangi bir değişikliğe uğramadıklarını söyleyebilirim. Fakat genel itibariyle soruşturma sürecinde bile öğretmenlerin ciddiyetin farkında olduklarının ve artık daha kurallara uygun bir şekilde*

davranmaları gerektiğinin farkındalıklarının oluştuğunu söyleyebilirim." (Y23)

"*Genel olarak disiplin cezaları olumsuz algılansa da çoğu zaman öğretmenin iş motivasyonunu ve verimliliğini artırdığını düşünmekteyim.*" (Y31)

"*Bu etkiler kişilik özelliklerine göre farklılık arz ediyor.*" (Y32)

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin sonucunda "Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi" ikinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 4.5'te görüldüğü üzere, okul müdürlerinin ağırlıklı olarak disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Temanın altında yer alan kodlar incelendiğinde, uygulanan disiplin cezalarının motivasyon ve verimi düşürmek ile kurum içi sosyal ilişkileri olumsuz etkileme olmak üzere iki çerçevede ele alınabileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin, disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisine yönelik dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Motivasyon ve verimi düşürmek

"*Disiplin cezası alan bir öğretmenin verimlilik ve motivasyonunun arttığını düşünmüyorum. Sadece rutin işleri yapmakla yetinecek ve ilk fırsatta farklı okula tayin isteyecektir.*" (Y06)

"*Birçok öğretmen haksız şikâyetlere maruz kalmakta. Bazı ciddi sorunların dışındaki hafif cezalar meslek grubunda düşülebilecek hatalar.*" (Y07)

"*Öğretmen motivasyonunu düşürmektedir. Verimliliği ve akademik olarak öğretmenleri yormakta, bu durumda da kaliteyi düşürmektedir. İdealist bir öğretmenin ideallerini kırmaktadır.*" (Y11)

"*Hiçbir cezanın olumlu bir motivasyon sağlayacağına inanmıyorum. Aksine öğretmenin verimini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.*" (Y19)

"*Açılan her soruşturma sonuçlanana kadar tüm öğretmen meslektaşlarımızda moral ve motivasyon kaybına uğramalarına sebep olmaktadır. Meslekte verimsiz bir döneme girilmektedir. Kimse soruşturmanın akıbetinin sonunu beklemeden yargısız infaz yapmakta bu da kişinin kendini aklamasının zorlaştırmaktadır.*" (Y26)

"*Öğretmenlerin moral ve motivasyonunun düştüğü işine konsantre olmakta zorlandığı ve bu psikolojik durumun düzelmesinin uzun sürdüğü birkaç vakada gözlemlenmektedir.*" (Y27)

"*Disiplin cezaları öğretmenlerin özlük haklarını olumsuz etkilemekte, görevde yükselmelerini engellemekte bazıları da memuriyet yaşamlarına son vermektedirler. Disiplin cezası almış birisi olarak verilen disiplin cezaları kişilerin moral ve motivasyonlarını düşürmekte, meslektaş, öğrenci ve veli nezdinde güven kaybına yol açmaktadır. Moral ve motivasyon düşüklüğü ister istemez iş hayatına dolayısı ile sınıfa da yansımaktadır.*" (Y28)

"*Kesinlikle verimliliği ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Öğretmenin okula bağımlılığı azalır. İş akışı yavaşlar.*" (Y30)

Kurum içi sosyal ilişkileri olumsuz etkileme

"*Birçok öğretmen haksız şikâyetlere maruz kalmakta... Mesleğe ve kuruma karşı olan inancı sarsıldığından görev isteği de minimum düzeye düşmekte.* " (Y07)

"*Disiplin cezalarının sık başvurulan bir yöntem olması durumunda etki gücünü kaybedeceğini ve kurumun işleyişini olumsuz olarak etkileyeceğini düşünüyorum.*" (Y18)

"*Kısaca ceza veren okul yöneticisi sevilmiyor. Ve kurumdan ayrılmalar, tayin istemeler başlıyor.*" (Y24)

"*Disiplin cezası almış birisi olarak verilen disiplin cezaları kişilerin moral ve motivasyonlarını düşürmekte, meslektaş, öğrenci ve veli nezdinde güven kaybına yol açmaktadır.*" (Y28)

"*Disiplin cezalarının verimliliğe bir katkısı olmadığını düşünüyorum. Korkuyla yapılan işlerde belki görünüşte resmi anlamda tamamlanmış görünse de kalite ve verimlilik açısından istenen düzey yakalanamıyor. Disiplin cezası uygulamayı bırakın genel manada konuşarak eksiklerini söylediğiniz bir öğretmenin motivasyonunda da anında bir düşüş ve idareye karşı bir defans gözlemliyorum.*" (Y29)

Dördüncü alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin analizinin sonucunda "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısı" üçüncü tema olarak belirlenmiştir. "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısı" temasının altında, cezanın yerindeliği, işleyiş için gerekliliği, son çare, rehberlik ağırlıklı olması, genel gereklilik, cezanın niteliği, işlevi ve faydasına ilişkin 8 kod kod belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yarısına yakını (16 kişi) cezanın yerindeliğine vurgu yaparken, 5 müdür işleyiş için gerekli derken 3 müdür ise disiplin cezasının son çare olarak kullanılması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Tema altında yer alan kodlar birlikte ele alındığında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin disiplin cezalarının uygulanmasını çok istemedikleri ancak yerindeliğine de bağlı olarak işleyiş için gerekli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Tema altında yer alan kodlar bu şekilde değerlendirildiğinde, "disiplin cezalarının gerekliliği/yerindeliği" ve "disiplin cezalarının yerine" olmak üzere iki bölüm halinde incelenebileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısına ilişkin öne çıkan bazı düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir.

Disiplin cezalarının gerekliliği/yerindeliği

"*Hukuka aykırı olarak biri eğer bir iş ve işlem yapmışsa karşılığını görmediği müddetçe hakkı teslim etmeyebilir.*" (Y02)

"*…olumsuz örneklerin uyarılmaması, cezalandırılmaması iyi gayretli personelin motivasyonunu düşüreceği de bir gerçek.*" (Y03)

"*Öğretmenlere verilen yerinde ve doğru disiplin kararları öğretmen ve diğer öğretmenler üzerinde okul adına olumlu etki yarattığına inanıyorum. Öğretmenler yaptıkların işin ciddiyetini anlayıp daha iyi motive olabiliyorlar.*" (Y10)

"*Fakat her şeye rağmen çözüm üretilemezse disiplin cezası cihetine gidilmesi gerektiğini düşünüyorum. O öğretmen üzerinde çok olumlu etkisi olması bile gelen işleyiş açısından ve diğer öğretmenler açısından olumlu sonuçlar getirdiğini düşünüyorum.*" (Y13)

"*Okul müdürü yasal yetkilerini sürekli kullanmaması gerektiği kanaatindeyim, sürekli mevzuat üzerinden baskı yapıldığı zaman öğretmen okula huzurlu gelmez ve kendini rahat hissetmez öğretmenlere daha rahat bir ortam sunulmalı.*" (Y17)

"F*akat genel itibariyle soruşturma sürecinde bile öğretmenlerin ciddiyetin farkında olduklarının ve artık daha kurallara uygun bir şekilde davranmaları gerektiğinin farkındalıklarının oluştuğunu söyleyebilirim.*" (Y23)

"*Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkileri kısa vadede olumsuz olsa da eğer bir yerde mağduriyet yaratılmışsa disiplin soruşturmasının gerekli olduğunu düşünüyorum.*" (Y25)

"*Genel olarak disiplin cezaları olumsuz algılansa da çoğu zaman öğretmenin iş motivasyonunu ve verimliliğini artırdığını düşünmekteyim.*" (Y31)

Disiplin cezalarının yerine

"*Uygulanacak cezaların daha çok rehberlik ve uyarı mahiyetinde olması faydalı oluyor.* " (Y08)

"*Disiplin cezalarının son tercih olması gerektiğini düşünmekteyim. Etkili iletişim, rehberlik ile sorunların aşılması gerektiğine inanıyorum.*" (Y13)

"*Okul müdürü yasal yetkilerini sürekli kullanmaması gerektiği kanaatindeyim, sürekli mevzuat üzerinden baskı yapıldığı zaman öğretmen okula huzurlu gelmez ve kendini rahat hissetmez öğretmenlere daha rahat bir ortam sunulmalı. Okul müdürü zorda kalmadık sürece elindeki kozları kullanmamalı.*" (Y17)

"*Okul müdürü olarak şahsım öğretmenlerle ilgili disiplin soruşturmasına başvurmadan önce başka yöntem ve tekniklerle sorunu çözmeye yönelik adımlar atmayı uygun buluyorum. Disiplin cezalarının sık başvurulan bir yöntem olması durumunda etki gücünü kaybedeceğini ve kurumun işleyişini olumsuz olarak etkileyeceğini düşünüyorum.*" (Y18)

"*Korkuyla yapılan işlerde belki görünüşte resmi anlamda tamamlanmış görünse de kalite ve verimlilik açısından istenen düzey yakalanamıyor.*" (Y29)

"Bu *etkiler kişilik özelliklerine göre farklılık arz ediyor. Sorumluluk ve görev bilinci taşımayan bir öğretmene hangi cezayı verirseniz verin hiçbir sonuç alamıyorsunuz. Böyle bir cezaya maruz kalan bir öğretmen aynı fiili sürgün gittiği başka bir okulda da devam ettiriyor. Bu cezalar sadece işini halisane, samimi yapan öğretmenler üzerinde etkili oluyor.*" (Y32)

"*Son dönemlerde öğretmenlere disiplin cezası uygulayan okul müdürü ile çok nadir olarak karşılaştım. Disiplin aşamasına gelmeden önce okul müdürlerinin rehberlik ve yönlendirme çalışmalarına daha fazla ağırlık verdiklerini görüyorum. Yöneten olmaktan ziyade yönlendiren idarecileri, daha fazla görüyorum.*" (Y34)

4.5. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen-Yönetici Arasındaki Bireysel, Sosyal ve İş İlişkileri Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine öğretmenlere uyguladıkları disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerinde etkilerine ilişkin görüşleri beşinci soru olarak yöneltilmiştir. İlgili soruya ilişkin okul müdürlerinden alınan cevapların analizi sonrası Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere iki tema altında kodlama yapılmıştır. İlk ana tema "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi" ve ikinci ana tema ise "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin ilgili soruya yönelik cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 10, ikinci temanın ise 9 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür (Tablo 4.5.).

Tablo 4.5 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladıkları Disiplin Cezalarının Öğretmen-Yönetici Arasındaki Bireysel, Sosyal Ve İş İlişkileri Üzerinde Etkilerine İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**5. Okul müdürü olarak öğretmenlere uyguladığınız disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerindeki etkileri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 11	**Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Kurum içi çatışma	8	Y06, Y09, Y10, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	İşleyiş için gerekli	5	Y12, Y13, Y15, Y20, Y31
	Süreci yönetme önemli	3	Y10, Y15, Y18
	Olumsuz etkilemez	2	Y02, Y26
	İletişim, motivasyon ve verimi düşürme	2	Y28, Y30
	Geçici soruna neden olur	1	Y02
	Ayrım olmadığı sürece sorun olmaz	1	Y03
	Okul aidiyetinde zayıflama	1	Y33
	Kendi okulunda uygulamak sağlıksız	1	Y25
	Yararlı	1	Y31
Tema 12	**Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Olumsuz tavır ve davranışlar	24	Y04, Y05, Y06, Y08, Y09, Y10, Y11, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y27, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32
	Duygusal yaklaşım	16	Y07, Y08, Y09, Y10, Y13, Y16, Y17, Y18, Y21, Y23, Y24, Y27, Y28, Y29, Y31, Y32
	Düşmanlık duyguları	5	Y07, Y16, Y21, Y29, Y32
	İlişkilerde soğukluk	3	Y01, Y04, Y06
	Profesyonellik gerekeni yapmaktır	2	Y03, Y12
	İdareci olumsuz duyguları göze almalı	1	Y01
	Bireysel farklar önemli	1	Y17
	Cezanın yerindeliği önemli	1	Y22
	Güvensizlik oluşturma	1	Y22

Beşinci alt probleme yönelik okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin analizi sonrası "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi" temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde okul müdürlerinin ilk sırada "Kurum içi çatışma" (n=8) durumunu öne çıkardıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla, "İşleyiş için gerekli" (n=5), "Süreci yönetme önemli" (n=3), "Olumsuz etkilemez" (n=2), "İletişim, motivasyon ve verimi düşürme" (n=2), "Geçici soruna neden olur" (n=1), "Ayrım

olmadığı sürece sorun olmaz" (n=1), "Okul aidiyetinde zayıflama" (n=1), "Kendi okulunda uygulamak sağlıksız" (n=1) ve "Yararlı" (n=1) takip etmektedir. Kodlar takip edildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi" teması çerçevesinde düşüncelerinin neredeyse yarı yarıya olumlu ve olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi" temasının altındaki kodların, okul müdürlerinin düşüncelerine göre olumlu ve olumsuz (etki) olmak üzere iki alt başlıkta incelenebileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisine yönelik öne çıkan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Olumlu etki

> "*İdareci olmak mesuliyet gerektirir. Hedefe ilerleyen bir zümrenin içinde çıkabilecek ayak sürümelerine kayıtsız kalmak, grubun ilerleyişini de yavaşlatır hatta durdurur. O halde idareci olmuşsanız elbette ki sıkıntılı durumlarda ve kişilerde mesuliyet alarak müdahale edeceksiniz. Bunu yaparken de 'acaba ne der' demeyeceksiniz. Arkadaş, dost, kardeş ayrımı yapmayacaksınız. Bazen yaptığınız uyarılar kişilerin uyanmasına vesile olur. Hedef düzeltir ve yoluna devam eder.*" (Y03)

> "*İlk başlarda olumsuz bir sosyal ortam oluşmakta ama süreç kontrollü ve iyi yönetilince bu daha olumlu ortama dönüşebiliyor.*" (Y10)

> "*Devletimizin bir hukuk devleti olduğu gerçeğiyle işlerin sıhhatli yürütülmesini sağlaması haricinde bu dosyaların kurum içi ilişkilere sosyal faydası olmadığı muhakkaktır. Ancak iş ilişkilerini düzene koyduğu da yadsınamaz.*" (Y12)

> "*Adalet üzerine yapılan tüm disiplin cezaları sonuç olarak okulun işleyişi üzerinde olumlu etkiler getirdiğini düşünmekteyim. Fakat işin doğası gereği zaman zaman bireysel sosyal ve iş ilişkileri üzerinde olumsuz etkilerde olabilmekte. Ama okulun genel havasını olumlu tutma adına bu işlemler yapılmalıdır.*" (Y13)

"*Yönetici olarak, disiplin soruşturmasını yaptığımız öğretmen ile zaten bireysel ve sosyal ilişkiler zedeleniyor. İş ilişkileri de herkesin uyması gereken kurallar olduğu için sıkıntı olmadığını düşünüyorum.*" (Y20)

"*Olumsuz her hangi bir etkisinin olduğunu düşünmüyorum.*" (Y26)

Olumsuz etki

"*Disiplin cezaları yönetici ile öğretmen arasında negatif bir ilişkiye yol açmakta ve kurum içi çatışmaya kadar gidebilmektedir.*" (Y06)

"*Benim görüşüm okul müdürü kendi okulunda bulunan öğretmen ile ilgili disiplin sürecini yönetmemesi gerekir. Çünkü objektifliğini kaybedebilir.*" (Y10)

"*Disiplin soruşturması görevini idarecinin kendi okulunda uygulanmasını sağlıksız buluyorum.*" (Y25)

"*Kurum içinde diğer paydaşlar ile iletişim zayıflamasına, işerin tamamen resmiyete dönüşmesine buna bağlı olarak da iş hayatında motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır.*" (Y28)

"*İş ilişkileri negatif yönde etkilenir.*" (Y30)

"*Cezaya maruz kalan öğretmen sosyal hayatta çok samimi olduğu bir okul müdürünün her fırsatta açığını aramaya başlıyor. Bu da kurumda bir iç çatışmayı, huzursuzluğu ve verimsizliği beraberinde getiriyor.*" (Y32)

"*Öğretmen okul idaresine karşı mesafeli oluyor, okulu sahiplenmiyor.*" (Y33)

Beşinci alt probleme yönelik belirlenen ikinci "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" temasının altındaki 9 farklı kodda ifade edilen görüşlerin çok büyük bir bölümü olumsuzluk taşımaktadır. Okul müdürlerin 24'ü olumsuz tavır ve davranışlar, 16 müdür duygusal yaklaşımlar, 5 müdür düşmanlık duyguları ve 3 müdür ilişkilerde soğukluk ve bir müdür güvensizlik gözlemlediğini ifade etmektedir. Öte yandan 2 okul müdürü profesyonellik gereği

yapılması gerekenin yapılmasını ve olumsuz duyguların beklenmesi gerektiğini söylerken, bir okul müdürü bireysel farklara ve bir okul müdürü de cezanın yerindeliğine dikkat çekmektedir. Genellemek gerekirse, okul müdürlerinin büyük çoğunluğu disiplin cezalarının uygulanması sonucu yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun olmasını beklemekle birlikte bazı okul müdürleri buna rağmen bundan kaçınılmaması gerektiğini düşünmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisine yönelik dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> "*Öğretmen ve yönetici arasındaki ilişkiler her yönüyle olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Küsme, tavır alma, alınganlık gösterme vb. davranışlar sergilenmektedir.*" (Y04)

> "*Başka okullarda dahi olsa olumsuz bir sosyal ilişkinin oluşmasına neden olmakta.*" (Y05)

> "*Disiplin cezaları yönetici ile öğretmen arasında negatif bir ilişkiye yol açmakta ve kurum içi çatışmaya kadar gidebilmektedir.*" (Y06)

> "*Aynı bölgede çalışıyorsanız. Düşmanlığa varacak kadar sonuçlar doğurabilmekte. Olaya görev icabı değil duygusal bakılmakta.*" (Y07)

> "*Yönetici olarak öğretmenle idareci arasında sürekli bir olumsuzu hava devam ediyor. Her iki tarafa kendi çerçevesinde zarar veriyor.*" (Y08)

> "*Okul Müdürü ve Öğretmen disiplin cezalarını uygularken bireysel anlamda bir kırgınlık oluşmaktadır. İş ilişkilerinde ve sosyal hayatta karşılaştıklarında farklı okullarda bile olsa bir kırgınlık olmaktadır.*" (Y09)

> "*...İşin doğası gereği zaman zaman bireysel sosyal ve iş ilişkileri üzerinde olumsuz etkilerde olabilmekte. Ama okulun genel havasını olumlu tutma adına bu işlemler yapılmalıdır.*" (Y13)

> "*Öğretmenlere verilen cezalar öğretmen ve yönetici ilişkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü ben bu cezayı hak etmiştim diyen bir*

öğretmene hiç rastlamadım. Bu sebeple kendisine haksızlık yaptığını düşünen öğretmen idarecilerine karşı olumsuz tutum geliştirebilmektedir." (Y16)

"*Burada öğretmenin karakteri de önemli kimisi evet ben hak ettim deyip ilişkileri bozmuyor ama bazısı da ne kadar suçluda olsa kendisini haklı görüp tamamen ilişkileri koparıyor.*" (Y17)

"*Soruşturma ve sonucunda disiplin cezası doğası gereği soğuk ve itici bir durumdur. Bu sürecin sık ve gereksiz işletilmesinin öğretmen ve yönetici arasında bireysel ve sosyal ilişkileri olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum. Ayrıca bu durumun diğer çalışanların kuruma ve okul müdürüne karşı tutumunu olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.*" (Y18)

"*Tüm bu ilişkiler daha mesafeli oluyor bazen bu idareciyi düşmanlaştırma ve öğretmenler odasında iftira atma düzeylerine kadar öğretmen tarafından taşınıyor.*" (Y21)

"*Cezaların adil olmadığı kanaati oluşursa arada güvensizlik oluşur. Sosyal anlamda da kopuşlar olur, bireysel mesafe oluşur.*" (Y22)

"*Mutlaka araya mesafeler girmeye başlıyor. Göz göze dahi gelmek istemiyorsunuz.*" (Y27)

"*Ancak önceki yıllarda ceza almış olmam sebebi ile gerek meslektaşların bakış açısı, gerek üst yöneticiler ile olan ilişkileri olumsuz yönde etkilemekte hatta tamamen koparabilmektedir. Kurum içinde diğer paydaşlar ile iletişim zayıflamasına, işlerin tamamen resmiyete dönüşmesine buna bağlı olarak da iş hayatında motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır.*" (Y28)

"*Sosyal ilişkiler kesinlikle zayıflar. İletişim aksamaları meydana gelir.*" (Y30)

"*Bu etkiler genellikle olumsuz yönde cereyan ediyor. İş hayatı ile sosyal hayatı ayırt edemediğimiz için iş hayatında yaşanan bir sıkıntı maalesef*

sosyal hayata da yansıyor. Eski samimi, sıcak ve hoşgörülü davranışlar bir anda tam tersine esmeye başlıyor." (Y32)

4.6. Okul Müdürlerinin Öğretmenleriyle Olan İletişimlerini Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Yaşama Durumuna İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, öğretmenleriyle olan iletişimlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda tereddüt yaşama durumuna ilişkin görüşleri altıncı soru olarak yöneltilmiştir. İlgili soruya ilişkin okul müdürlerinden alınan cevapların analizi sonrası Tablo 4.6.'da özetlendiği haliyle iki tema altında kodlama yapılmıştır. İlk ana tema "Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu" ve ikinci ana tema ise "Profesyonel yaklaşım gösterme ve sonuçları" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin ilgili soruya yönelik cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 5, ikinci temanın ise 6 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür (Tablo 4.6.).

Tablo 4.6 Okul Müdürlerinin Öğretmenleriyle Olan İletişimlerini Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Yaşama Durumuna İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**6. Okul müdürü olarak öğretmenlerinizle olan iletişiminizi olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda tereddütler yaşadınız mı? Bununla ilgili düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 13	**Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu**		
		n	**Yönetici**
Kod	Evet	22	Y03, Y05, Y06, Y07, Y08, Y09, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y24, Y25, Y29, Y30, Y31, Y33, Y34
	Son çare	18	Y06, Y09, Y10, Y12, Y13, Y14, Y17, Y19, Y20, Y23, Y25, Y26, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33, Y34
	Önce rehberlik	13	Y04, Y14, Y17, Y19, Y20, Y23, Y25, Y26, Y28, Y29, Y32, Y33, Y34
	Hayır	11	Y01, Y02, Y04, Y11, Y17, Y19, Y22, Y23, Y26, Y27, Y32
	Özel iletişimle çözüm	1	Y21
Tema 14	**Profesyonel yaklaşım gösterme ve sonuçları**		
		n	**Yönetici**
Kod	İşleyiş için gerekli	13	Y02, Y03, Y04, Y07, Y11, Y13, Y18, Y23, Y26, Y28, Y29, Y32, Y34
	Olumsuz tavır ve davranışlar	5	Y05, Y08, Y10, Y15, Y24
	Profesyonellik gerekeni yapmaktır	4	Y01, Y02, Y03, Y07
	Kişisel değil	1	Y02
	Mevzuata uyulmalı	1	Y28
	Sorun yaşanır	1	Y22

Altıncı alt probleme yönelik okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin içerik analizi sonrası "Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu" temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde 'Hayır' (tereddüt yaşamayan) cevabı veren 11 kişi hariç diğer okul müdürlerinin çok büyük bir bölümü bu soruya olumlu yanıt (tereddüt etmiştir) vermiştir. Verilen diğer cevaplara bakıldığında 22 'Evet', 18 'Son çare', 13 'Önce rehberlik' ve 1 'Özel iletişimle çözüm' denildiği görülmektedir. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin 11 'Hayır' cevabına karşılık, toplam 54 ifadede soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu tespit edilmiştir. "Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu" temasının altındaki kodların, okul müdürlerinin düşüncelerine göre tereddüt yaşama ve tereddüt yaşamama olmak üzere iki alt başlıkta/temada incelenebileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin, soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumuna yönelik öne çıkan bazı görüşlerine yer verilmiştir.

Tereddüt yaşama

"*Evet tereddütler yaşadım. Ancak bunun sebebi şahsım değil, mevcut işleyişin tam ve doğru değerlendirmede bulunamayışındandır.*" (Y03)

"*Okul müdürlerinin çoğu disiplin cezasını en son çare olarak görür. Okul atmosferinin bozulmaması için karar vermede zorlanır.*" (Y06)

"*Evet, çünkü aynı ortamda çalışacağın insanla soruşturma ve caza konusunda daha sonra oluşacak havanın çok daha sağlıksız olacağı kanaati oluşuyor.*" (Y08)

"*...kendi öğretmenim ile ilgili disiplin süreci yaşadığımızda tereddüt yaşıyoruz. Verdiğimiz kararın doğruluğunu objektifliğini birkaç kez düşünüp zor karar veriyoruz. Çünkü o öğretmenle aynı ortamda sürekli etkileşime devam etmek zorundayız.*" (Y10)

"*Evet. Hiçbir idareci mecbur kalmadıkça bu dosyaları açmaz, açmamalı diye düşünüyorum.*" (Y12)

"*Çok yaşadım, hatta birçok disiplin soruşturması olabilecek konuyu kendim kapattım, öğretmenle aramda iletişimin bozulmaması için bunu çok yaptım.*" (Y15)

"*Evet, tereddütler yaşıyorum. İşleri bireysel ilişkileri kullanarak çözmeye çalışıyoruz. Ancak son noktada artık yasal mevzuat gereği disiplin soruşturması başlatırım.*" (Y20)

"*Okul müdürü olarak okulumda yaşanan bir problemi önce konuşarak çözmeye çalışırım. Disiplin soruşturması açmak her zaman en son tercihim olur.*" (Y25)

"*Evet. Böyle durumlarla karşı karşıya olduğum zamanlar oldu. Burada kişisel iletişimin olumsuz etkilenmesinden ziyade böyle bir soruşturma başlattığımda bunun söz konusu olumsuzluğu ne kadar ortadan kaldıracağını düşünüp ona göre karar vermeye çalışıyorum.*" (Y29)

"*Evet yaşadım. Öğretmenin hataları düzeltilemeyecek seviyeye gelmediği müddetçe soruşturma açmadım.*" (Y33)

"*Evet. Ancak şunu belirteyim. Burada öğretmen ile olan bireysel anlamda değil, uygulanacak bu disiplin işleminden sonra öğretmenin motivasyonunun düşüp, okula ve öğrenciye katkısının azalacağından hareketle disiplin işlemini en son noktada düşündüm. Onun öncesinde öğretmene rehberlik etmek gibi bir görevim var diye düşündüm.*" (Y34)

Tereddüt yaşamama

"*Tereddüt yaşamadım. Sorunların çözülmesinde gerekenin yapılması gerekir.*" (Y01)

"*İster istemez rehberlik yapma, nasihat etme ve davranışların düzeltmesi yönünde telkinlerde bulunuyoruz. Ancak düzelme olmaması neticesinde okuldaki dengeleri de düşünerek disiplin soruşturmasını başlatıyoruz. Bu noktadan sonra tereddüt yaşamıyoruz.*" (Y04)

"*Olmadı, tereddüt yaşadığım okulun ve öğrencinin, hatta öğretmenin ahenginin bozulup bozulmayacağı daha önemlidir.*" (Y11)

"*Yaşamadım, genellikle yasaları uygulayan bir yapım var ama soruşturma başlatmadan önce öğretmenle konuşurum ve konuşmam etkili olur bu yüzden şimdiye kadar hiçbir öğretmene soruşturma açmadım.*" (Y17)

"*Elbette kanunlara aykırı bir davranış sergileyen öğretmenle karşılaşırsam buna da soruşturma açmakta tereddüt etmem.*" (Y19)

"*Okulumdaki öğretmenlerle sıkıntılı bir durum görür isem önce kendilerini şifahen uyarırım konuşurum. Bu durum düzelmez ise yazılı olarak uyarırım. Yine düzelmez ise öğretmenimiz bunda ısrar ederse tereddüt yaşamadan disiplin soruşturması başlatırım.*" (Y23)

"*Hiçbir gerekçesi olmadan kanunlara mevzuata aykırı davranan ve konusu suç teşkil eden her bir davranış için gerekli bir ön inceleme ve*

araştırma yaptıktan sonra memurun hatalı ve kusurlu olduğu kanaati oluştuğu zaman hiçbir tereddüt göstermeden soruşturma açarım. Hiçbir tereddüt yaşamam." (Y26)

"*Hayır yaşamadım. Çünkü başlattığım disiplin soruşturması birçok uyarı ve ikazın arkasından gelen son hamle olarak başvurduğum bir metot veya çare olmuştur. En son hakkında soruşturma yürüttüğüm iki öğretmen okuldan tayin ve görevlendirme yoluyla ayrılmıştır.*" (Y32)

Altıncı alt probleme yönelik belirlenen ikinci "Profesyonel yaklaşım gösterme ve sonuçları" temasının altındaki 6 farklı kodda ifade edilen görüşlerin büyük bir bölümü soruşturma başlatmada tereddüt yaşansa bile profesyonelliğin gereğini yapmaya vurgu yapmaktadır. Okul müdürlerin 5'i soruşturma başlatma sonrası olumsuz tavır ve davranışlara şahit olduklarını söylerken, 13'ü işleyiş için disiplin soruşturması başlatmanın gerekli olduğunu, 4'ü profesyonelliğin gereği olduğunu, 1 kişi durumun kişisel olmadığını ve 1 kişi de mevzuata uyulması gerektiğini ifade etmektedir. Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, olumsuz sonuçlar yaşansa bile idarecilerin görevlerinin gereğini yerine getirmelerinin beklendiğine ilişkin görüşler öne çıkmaktadır.

"*Sorunların çözülmesinde gerekenin yapılması gerekir.*" (Y01)

"*…düzelme olmaması neticesinde okuldaki dengeleri de düşünerek disiplin soruşturmasını başlatıyoruz.*" (Y04)

"*Tereddütler muhakkak oluşturmakta fakat görevin yerine getirilmesi de ayrı bir sorumluluk. Sonucu ne olursa olsun objektif bir değerlendirme yapıp görevi teslim etmek gerekiyor.*" (Y07)

"*Disiplin cezası verilmesi gerekiyorsa verilmelidir.*" (Y13)

"*Ama kurumun işleyişini çalışan ve hizmet alanların durumunu ciddi anlamda olumsuz etkileyecek durumlarda bu süreci başlatmakta bir tereddüt yaşamadım.*" (Y18)

"*Ayrıca bir soruşturma başlattığımda öğretmenin soruşturmaya konu hususları düzeltmeme durumuyla beraber okul ve öğrenciler açısından o*

öğretmenden maksimum verim alma açısından zafiyet oluşturacağını da düşünerek vazgeçtiğim oluyor. Tabi ki çok ciddi bir mesele varsa o zaman yukarıdaki endişeler devre dışı kalır." (Y29)

"*Hayır yaşamadım. Çünkü başlattığım disiplin soruşturması birçok uyarı ve ikazın arkasından gelen son hamle olarak başvurduğum bir metot veya çare olmuştur.*" (Y32)

"*Burada öğretmen ile olan bireysel anlamda değil, uygulanacak bu disiplin işleminden sonra öğretmenin motivasyonunun düşüp, okula ve öğrenciye katkısının azalacağından hareketle disiplin işlemini en son noktada düşündüm.*" (Y34)

4.7. Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturma Sürecinde ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliği Konusundaki Görüşleri

Araştırmanın yedinci alt problemi çerçevesinde, okul müdürlerine disiplin soruşturma sürecinde ve karar verme aşamasında etik ilkelere göre hareket etmenin gerekliliği konusundaki görüşleri sorulmuştur. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin soncunda elde edilen verilerin analizi sonrası, disiplin soruşturma sürecinde ve karar verme aşamasında etik ilkelere göre hareket etmenin gerekliliği konusundaki görüşleri Tablo 4.7.'de özetlendiği haliyle üç ana tema altında olmuştur. Konuyla ilgili birinci tema, okul müdürlerinin, disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmeye yönelik görüşlerini (10 farklı kod ile), ikinci tema disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlığa yönelik görüşlerini (4 farklı kod ile) ve üçüncü tema disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluğa ilişkin görüşlerini (3 farklı kod ile) kapsamaktadır.

Tablo 4.7 Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturma Sürecinde Ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliği Konusundaki Görüşleri

Alt Problem	**7. Disiplin soruşturma sürecinde ve karar verme aşamasında etik ilkelere göre hareket etmenin gerekliliği konusundaki düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 15	**Disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etme**		
		n	**Yönetici**
Kod	Etik davranış gerekli	30	Y02, Y03, Y04, Y05, Y06, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y28, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34
	Tanıdıkların dosyasına bakılmamalı	2	Y04, Y26
	Kişisel saygı	2	Y17, Y22
	Etiklik özneldir (subjektif), kaçınılmalı	1	Y19
	İş barışı için etik davranış	1	Y30
	Saygınlık ve otorite için etik davranış	1	Y32
	Vicdani karar	1	Y24
	İyi niyet	1	Y02
	Olayın ciddiyeti önemli	1	Y07
	Kasıt önemli	1	Y07
Tema 16	**Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlık**		
		n	**Yönetici**
Kod	Tarafsızlık gerekli	10	Y04, Y07, Y10, Y18, Y23, Y26, Y28, Y29, Y31, Y32
	Kişiye göre dosya hazırlanmamalı	4	Y01, Y03, Y16, Y21
	Tutarlılık	1	Y16
	Duygular işe dâhil edilmemeli	1	Y34
Tema 17	**Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluk**		
		n	**Yönetici**
Kod	Mevzuat takip edilmeli	12	Y09, Y11, Y13, Y15, Y16, Y18, Y19, Y20, Y21, Y23, Y29, Y34
	Suç-ceza orantılı olmalı	1	Y33
	Konu dışına çıkılmamalı	1	Y29

Yedinci alt probleme yönelik olarak yapılan görüşmelerin içerik analizi sonrası belirlenen üç tema ve temalara temel olan kodlar birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin neredeyse hepsinin karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmeyi önemsedikleri, bunu yaparken ise tarafsızlığın ve mevzuata uygunluğun mutlaka gözetilmesi gerektiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, neredeyse tüm okul müdürleri, disiplin soruşturması süreç ve karar verme aşamalarında etik ilkelere

göre hareket edilmesini destekleyici görüşler ortaya koymuştur. Ancak bir okul müdürü (Y19), diğerlerinden farklı olarak, etiklik ilkesinin izlenmemesi gerektiğini, etikliğin öznel bir yaklaşım olduğunu ve bu nedenle asıl takip edilmesi gerekenin kanunlar olduğunu ileri sürmektedir.

> "*Bence etik davranışlar soruşturmanın konusu dışındadır. Etik kurallara göre verilecek her bir kararın objektif olmaktan uzak olduğunu düşünüyorum. Çünkü verilen disiplin cezalarının ilgili kanunda yeri olması gerekiyor. Aksi takdirde kişilerin haklarının ihlal edilebileceğine inanıyorum. Etik kişiye göre değişiklik gösterebilir.*" (Y19).

Yedinci alt probleme yönelik olarak, kodlardan yola çıkılarak belirlenen "Disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etme" temasına yönelik olarak okul müdürlerinin öne çeken bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

> "*Tabi ki etik ve hukuki davranmak esastır. İncitmemek ve incinmemek en önemli unsurdur bu konuda. Ancak hukuki süreci icra ederken her zaman iyi niyet ve etik davranmak önemlidir.*" (Y02)

> "*Adalet ve hakkaniyetli davranma konusunda etik ilkelere riayet etmek zorundayız.*" (Y04)

> "*Her şeyi mevzuatta bulamayabiliriz, gerekli durumlarda etik ilkelere göre de karar verilmelidir.*" (Y05)

> "*Disiplin soruşturması süresince ve karar verme aşamasında devlet zarara uğratılmadıysa kişinin haklarını ihlal edici bir olay söz konusu değilse genelde olaylar sübuta ermemektedir. Aksi durumlarda ise soruşturma süresince ve karar aşamasında etik kurallara göre hareket edilmekte cezai müeyyidesi ne ise o teklif edildiğinde vicdanen bir rahatsızlık hissetmemektedir.*" (Y09)

> "Mevzuata dayandıktan sonra karar verme sürecinde her zaman etik ilkeler doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum." (Y13)

"*Karar verirken öncelikle bu karar etik mi değil mi bakıyorum, sonra yönetmelik ve kanunlara uygunluğuna bakıyorum.*" (Y15)

"*Etik kurallarına bağlı kalınarak disiplin soruşturmasının yürütülmesi gerektiğine inanıyorum ve bunun adaleti sağlayacağını düşünüyorum.*" (Y20)

"*Disiplin soruşturması başlatılmış ise kesinlikle etik ilkelere bağlı kalınmalı, kişilerden bağımsız bir şekilde tarafsız olarak olaya yaklaşılmalıdır.*" (Y28)

"*Etik ilkeler iş barışı için göz önünde bulundurulması gereken yegâne hususlardır. Ve okul müdürü olarak sürecin karar verme aşamasında etik ilkelerden ödün vermemek gerekir.*" (Y30)

"*Disiplin soruşturması sürecinde muhakkak ki etik ilkelere göre hareket edilmeli. Etik ilkeler dışına çıkılmamalı çıkıldığı takdirde soruşturmacı tarafsızlığını yitirmiş olur ve soruşturmanın sonucu etkiler.*" (Y31)

"*Kesinlikle etik ilkelere göre hareket edilmelidir. Karşınızdaki öğretmenin dünya görüşüne, ideolojisine, mezhebine, ırkına, cinsiyetine bakmadan karar verilmelidir.*" (Y32)

"*İdareye karşı dahi bir yanlış yapılmış olsa kesinlikle etik ilkelere göre hareket edilmeli, kişinin bu hatayı yaparken içinde bulunduğu psikolojik durumu dikkate alınmalı ceza verilirken suça karşılık gelecek ceza takdir edilmeli ve zorlamayla daha üst ceza yerme yoluna gidilmemeli.*" (Y33)

Yedinci alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda, "Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlık" ikinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 4.8'den de takip edilebileceği üzere, 10 okul müdürü tarafsızlığın gerekli olduğunu, 4 okul müdürü ilk koda yakın şekilde kişiye göre dosya hazırlanmaması gerektiğini, 1 okul müdürü tutarlığın önemini ve 1 okul müdürü ise duyguları işe karıştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Temanın altında 16 kodun yer aldığı dikkate alındığında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısına yakınının etik

ilkeler arasında tarafsızlığı oldukça önem verdikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin, disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlığa ilişkin dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> "*Dosya yapılırken 3. kişilerin dosya üzerindeki etkilerine göre hareket edilmemeli ve kişiye göre dosya hazırlanmamalı*." (Y01)

> "*Kendi personelimiz ve tanıdık kişilerin soruşturmasını yapmamalıyız bu durumda tarafsızlık ilkesinden uzaklaşma ihtimalimiz olabilir.*" (Y04)

> "*Her ne kadar disiplin sürecindeki öğretmen kendi öğretmeni bile olsa tarafsız ve objektif karar vermek gerekiyor.*" (Y10)

> "*Soruşturma süreçlerinde kişiye göre değil yasalara ve yönetmeliklere göre davranmak ve etik ilkeler uymak olmazsa olmazdır. Farklı kişilere aynı fiilden dolayı farklı cezalar verilmesi ya da bazılarına ceza verilirken bazılarına ceza verilmemesi kurumdaki çalışma barışını bozmakta kurum kültürüne zarar vermektedir.*" (Y16)

> "*Karşımdaki kişi kim olursa olsun, olay ne olursa olsun, düşüncesi, görüşü, söylemleri ne olursa olsun kesinlikle bu ilkelerden taviz vermem…*" (Y23)

> "*Soruşturmacının bir şekilde taraf olduğu hiçbir soruşturma dosyasına bakmamalıdır.*" (Y26)

> "*…Kişilerden bağımsız bir şekilde tarafsız olarak olaya yaklaşılmalıdır.*" (Y28)

> "*Soruşturmalarda soruşturulan kişinin kimliği, siyasi duruşu, sendikası vb. hususların göz ardı edilerek karar verilmesi gerektiğini düşünüyorum.*" (Y29)

> "*Etik ilkeler dışına çıkılmamalı çıkıldığı takdirde soruşturmacı tarafsızlığını yitirmiş olur ve soruşturmanın sonucu etkiler.*" (Y31)

Yedinci alt probleme ilişkin, okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin analizinin sonucunda "Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluk" üçüncü tema olarak belirlenmiştir. Bu tema altında yer alan mevzuat takip edilmeli kodu 12 okul müdürü tarafından ifade edilirken, 1 müdür suç ve cezanın orantılı olması gerektiğini ve bir okul müdürü ise disiplin cezası soruşturmalarında konunun dışına çıkılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluğa ikinci teme kadar (tarafsızlık) önem verdiklerini söylemek mümkün görünmektedir. Okul müdürlerinin, disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunlukla ilgili öne çıkan bazı düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir.

> "*Etik ilkelerde etkin olmakla beraber resmi kanun, yönetmelikler daha çok ön plandadır.*" (Y11)

> "*Mevzuata dayandıktan sonra karar verme sürecinde her zaman etik ilkeler doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum.*" (Y13)

> "*Soruşturma süreçlerinde kişiye göre değil yasalara ve yönetmeliklere göre davranmak ve etik ilkeler uymak olmazsa olmazdır. Farklı kişilere aynı fiilden dolayı farklı cezalar verilmesi ya da bazılarına ceza verilirken bazılarına ceza verilmemesi kurumdaki çalışma barışını bozmakta kurum kültürüne zarar vermektedir.*" (Y16)

> "*…Verilen disiplin cezalarının ilgili kanunda yeri olması gerekiyor. Aksi takdirde kişilerin haklarının ihlal edilebileceğine inanıyorum. Etik kişiye göre değişiklik gösterebilir.*" (Y19)

> "*Soruşturma şahsi değil işin gereklerini yerine getirmede görülen hukuki durumlar için olmalı adalet duygusunu incitmemeli.*" (Y21)

> "*Yine soruşturmaya esas konu ne ise onun üzerinden gitmek gerekiyor. Bu öğretmenin bu konu dışında şöyle bir kabahati daha vardı. Dur onu da göz önünde bulundurarak şunun canını bir yakayım tarzında bir yaklaşım*

doğru değildir. Soruşturmaya esas konu neyse sadece onun üzerinden gitmek gerekiyor." (Y29)

"*İdareye karşı dahi bir yanlış yapılmış olsa kesinlikle etik ilkelere göre hareket edilmeli, kişinin bu hatayı yaparken içinde bulunduğu psikolojik durumu dikkate alınmalı ceza verilirken suça karşılık gelecek ceza takdir edilmeli ve zorlamayla daha üst ceza yerme yoluna gidilmemeli.*" (Y33)

4.8.Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladığı Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Kattığı Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar İle İlgili Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, öğretmenlere uyguladıkları disiplin cezalarının kurum kültürüne kattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ile ilgili görüşleri sekizinci soru olarak yöneltilmiştir. İlgili soruya okul müdürlerinin verdiği cevapların içerik analizine tabi tutulması sonrası Tablo 4.8.'de özetlendiği haliyle üç ana tema altında kodlama yapılmıştır. İlk ana tema "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi" (9 farklı kod), ikinci ana tema ise "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi" (11 farklı kod) ve üçüncü ana tema ise "Uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" (3 farklı kod) olarak adlandırılmıştır (Tablo 4.8.).

Tablo 4.8 Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Uyguladığı Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Kattığı Olumlu Ve Olumsuz Sonuçlar İle İlgili Görüşleri

Alt Problem	**8. Okul müdürü olarak öğretmenlere uyguladığınız disiplin cezalarının kurum kültürüne kattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?**		
Tema 18	**Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Okul düzenine katkı	10	Y02, Y03, Y04, Y12, Y13, Y16, Y21, Y23, Y24, Y26
	Adaletli ise olumlu	9	Y02, Y03, Y10, Y16, Y20, Y23, Y26, Y28, Y29
	Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki	3	Y01, Y04,
	Kurum kültürüne olumlu katkı	1	Y02
	Örnek olma	1	Y01
	Olumsuz davranışların azalması	1	Y01
	Sınırları hatırlatmakta yararlı	1	Y23
	Kurum kültürü olmasına bağlı olumlu veya olumsuz	1	Y11
	Soruşturmaya bağlı olarak olumlu veya olumsuz katkı sağlar	1	Y20
Tema 19	**Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Kurum kültürüne katkısı yok	12	Y04, Y06, Y18, Y19, Y22, Y25, Y27, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	Motivasyonu olumsuz etkileme	6	Y12, Y18, Y19, Y24, Y30, Y32
	Aidiyet duygusunu olumsuz etkiler	5	Y05, Y09, Y22, Y30, Y32
	Kuruma yönelik olumsuz duygu	3	Y08, Y09, Y15
	Son tercih	2	Y25, Y34
	Verim düşüşü	2	Y30, Y32
	Eğitim-öğretimle ilgi düzeyi düşük	1	Y06
	Yüzeysel etki	1	Y06
	Sorumluluk ve istek üzerinde olumsuz etki	1	Y07
	Önce rehberlik	1	Y34
	Takım çalışması, işbirliği daha önemli	1	Y34
Tema 20	**Uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Yöneticiler karşı olumsuz duygu	6	Y08, Y09, Y10, Y13, Y29, Y33
	Çalışma/iş barışına olumsuz etki	3	Y14, Y30, Y32
	İlişkileri olumsuz etkileme	1	Y24

Sekizinci alt probleme yönelik okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin içerik analizine tabi tutulması sonrası "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi" temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin ilk sırada "Okul düzenine katkı" (n=10) durumunu kurum kültürüne olumlu katkı olarak öne çıkardıkları bunu "Adaletli ise olumlu" (n=9) görüşünün izlediği görülmektedir. Bu iki kodu 3 okul

müdürünün görüşlerine göre "Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki" takip etmektedir. Analiz sonrası belirlenen diğer 7 kod ise okul müdürleri tarafından birer defa ifade edilmiştir; "Kurum kültürüne olumlu katkı" (n=1), "Örnek olma i" (n=1), "Olumsuz davranışların azalması" (n=1), "Sınırları hatırlatmakta yararlı" (n=1), "Kurum kültürü olmasına bağlı olumlu veya olumsuz" (n=1) ve "Soruşturmaya bağlı olarak olumlu veya olumsuz katkı sağlar" (n=1). Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi" olduğu düşüncesine daha çok kısmen katıldıklarını, ihtiyatla, söylemenin mümkün olduğu anlaşılmaktadır. "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi" temasının altındaki kodların, okul müdürlerinin düşüncelerine göre, doğrudan olumlu etki ve dolaylı olumlu katkı olmak üzere iki alt başlıkta (temada) incelenebileceği görülmektedir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisine yönelik öne çıkan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Doğrudan olumlu etki

> "*Kamu çalışanı başıboş olmadığını, bir disipline bağlı çalıştığını, kendi görüşünün her zaman geçerli olmadığının farkına varır. Darmadağın değil bir disipline bağlı çalışmaya yönelir. Onu için kurum kültürüne olumlu katkı sağlanır.*" (Y02)

> "*Başarı kadar başarısızlıkta, ödül kadar cezada eğitimin ve sistemin bir parçasıdır… Yaptığı yanlışın hiç bir şekilde karşılığını görmeyen bu sebeple 'ben ne yaptım ki' diyerek yaptığının yanlış olduğunun bilincine varamayan öğrencinin durumunu şimdi öğretmen camiasında da yaşıyor. 'Bu kurumda hak yerini bulur, adalet ön plandadır' düşüncesini kurum kültürümüzün merkezine yerleştirmelidir.*" (Y03)

> "*Olumlu yönleri kurum içi disiplini sağlaması diye düşünebiliriz.*" (Y12)

> "*İşleyişi bozan davranışların tekrarı azalmakta kurum kültürüne olumlu katkılar yapmaktadır.*" (Y13)

> "*Disiplin cezaları süreçleri can sıkıntılı olabilmektedir. Ancak gerekli yerlerde gerekli kişilere verilen hakkaniyetli cezalar kurum kültürüne*

olumlu yansımakta. Kişilerin işlerini daha ciddiye almalarına sebep olmaktadırlar." (Y16)

"*Okul içerisinde bir düzen oluşturmaya faydalıdır. Öğretmenlerin belirli olan sınırlarını hatırlatmaya yarar. Görev ve sorumluluklarının fark etmelerine yarar.*" (Y23)

"*Kurumlar kanunlar ve mevzuatlar içerisinde güçlü olurlar. Herkese eşit uygulanan yasal mevzuat o kurumu güçlendirir.*" (Y26)

Dolaylı olumlu etki

"*Genel anlamda okul içi olumsuz davranışların azalmasına, yapılacak yanlış davranışın karşılığını aldığının diğer öğretmenler tarafında gözlemlenmesi öğretmenin kendisine çeki düzen vermesine neden olacaktır.*" (Y01)

"*Yapılan disiplin süreci kararları eğer ki hakkaniyet ve objektif verilmiş ise bu okul ortamında olumlu bir hava oluşturacaktır.*" (Y10)

"*Kurum kültürü oturmuş okullarda olumlu, oturmamış okullarda ise olumsuz etkileri olmaktadır.*" (Y11)

"*Cezayı gerektiren bir olayda ceza uygulanmaması ya da liderlik vasfı ile çözülebilecek bir olayda cezaya başvurulması kişilerin gerek sisteme gerekse üst yöneticiye olan duygusunu olumsuz etkilemektedir. Yerinde ve etik ilkeleri de dikkate alınarak uygulanacak cezaları ise kurum kültürünü olumlu etkileyecektir.*" (Y28)

"*…işin kendisinden kaynaklı basit mevzular dışında öğretmenin insanları rahatsız eden kayıtsızlığı, kusuru, kasıtlı tutum ve davranışları yüzünden almış olduğu ceza diğer öğretmenler tarafından memnuniyetle karşılanıyor ve hak ve adalet yönünden olumlu karşılanıyor.*" (Y29)

Sekizinci alt probleme yönelik belirlenen ikinci "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi" temasının altındaki 11 farklı kodda ve toplamda 35 defada

(sıklık/frekans) ifade edilen görüşlerin çok büyük bir bölümü disiplin cezalarının kurum kültürüne doğrudan olumsuz etkisini vurgulamaktadır. İlk üç en sık ifade edilen olumsuz kodun sırasıyla, "Kurum kültürüne katkısı yok" (n=12), "Motivasyonu olumsuz etkileme" (n=6) ve "Aidiyet duygusunu olumsuz etkiler" (n=5) olduğu görülmektedir. Bir genelleme yapmak gerekirse, okul müdürlerinin çoğunlukla disiplin cezalarının uygulanması sonucu (bazen gerekli bile olsa) kurum kültürünün olumsuz etkilendiği görüşünde oldukları söylenebilir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürü üzerindeki olumsuz etkisine yönelik dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> "*Disiplin cezası uygulanan personelin dışındaki kişilerin kendilerine çeki düzen vermeleri noktasında etkili olmaktadır. Ancak disiplin cezası uygulanan personel açısından ders alma akıllanma kurum kültürüne uyum sağlama yönünden etkili olduğunu pek gözlemlemedim.*" (Y04)
>
> "*Gerekli olan ve verilen cezalarda da öğretmen şekil olarak kendini düzeltmiş olsa da aynı kurumsa aidiyet duygusu ve samimiyetinde olumsuzluklar olmaktadır.*" (Y05)
>
> "*Disiplin cezalarının kurum kültürüne kattığı olumlu bir tarafını hiç görmedim. Yasal güce dayalı otoriter yaklaşımlarla anacak rutin işleri yaptırabilirsiniz. Eğitim faaliyetleri büyük oranda gönüllülük ve fedakârlığa dayalıdır.*" (Y06)
>
> "*Mesleki açıdan öğretmenlerin görevdeki sorumluluklarını daha dikkatli yapmasının yanında göreve karşı arzularını da ters yönde etkilemekte. Bir işi severek veya sevmeden yapmak işin kalitesini ortaya koyuyor.*" (Y07)
>
> "*Genellikle uyguladığınız cezalarda öğretmen kurum Müdürüne karşı ön yargılı davranmaktadır. Kurum kültürü oluşturmaya çalışıldığında genellikle disiplin cezası alan kişiler karşı çıkmaya ve sistemi tıkamaya çalışmaktadır.*" (Y09)
>
> "*Disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu katkı sağladığını düşünmüyorum. Çalışanlar her davranışında, uygulamasında ve karar*

verme durumunda acaba müdür bey ne der diye düşünürse bunun kurumun işleyişine olumsuz yansıyacağını düşünüyorum. Çalışanların müdür ne düşünür korkusu ile değil görev ve sorumluluk bilinci ile hareket etmelerinin kurum kültürüne daha olumlu yansımaları olacağını düşünüyorum." (Y18)

"*Disiplin cezalarının okul kültürüne olumlu bir etkisi olduğuna inanmıyorum. Daha çok olumsuz yönde etkilemektedir. Disiplin cezası alan bir öğretmen daha ciddi davranır ve yazılı emirler doğrultusunda çalışırlar. Bu da okul kültürünü olumsuz etkiler. Asıl kültür iletişim ve motivasyonla sağlanır. Disiplin cezalarının okul kültürüne olumlu bir etkisi olduğuna inanmıyorum.*" (Y19)

"*Daha düzenli, mevzuata bağlı bir çalışma ortamı oluşturuyor. Fakat eğitim ortamında sıcak ve esnek ilişkileri ortadan kaldırdığını düşünüyorum.*" (Y24)

"*Bir okulda disiplin cezası en son tercih edilmesi gereken bir uygulamadır. İlk tercih olarak uygulamaya kalktığımızda kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyeceğini düşünüyorum.*" (Y25)

"*Şu ana kadar herhangi bir öğretmene ceza uygulamadım. Disiplin cezalarının caydırıcılığı olmakla birlikte bunun ölçülü olarak kullanılmaması durumunda kurum kültürünü, iklimini olumsuz etkilemektedir.*" (Y28)

"*Bu durum gerek soruşturma geçiren öğretmen gerekse diğer öğretmenler üzerinde olumsuz bir imaj oluşturuyor. Birlikte iş yapabilme, ortak hareket etme ve özellikle aidiyet hususunda kırılmalara yol açıyor.*" (Y29)

"*Okul müdürü olarak verilen cezanın kurum kültürüne olumlu etki yapmayacağını aksine bunun olumsuz etkilerinin daha fazla olduğunu düşünüyorum. Karşılıklı hoşgörü azalacaktır, kurumsal bağlılık düşecektir, motivasyon azalacaktır, iş barışı yok olacaktır. Etkililik ve verimlilik ciddi anlamda düşecektir.*" (Y30)

"*Eğitim işi her şeyden önce özveri ve fedakârlık isteyen bir iştir. Disiplin cezalarıyla çalışanları fedakârlığa, özveriye ve çalışmaya sevk edemezsiniz. Disiplin cezalarıyla kuracağınız bir sistemde kurum kültürünü değil yasaların çok katı ve tavizsiz uygulandığı bir kast sistemi kurarsınız… Tam tersine disiplin cezaları kurum kültürünü dinamitler.*" (Y32)

"*Disiplin işlemi en son nokta. Nasıl ki öğrenci disiplin kuruluna sevk edilmeden önce bütün yollar tüketilmiş denenmiş ve son çare disipline gitmesi gerekiyorsa öğretmenlerde de disiplin soruşturmaları, uyarı yazıları bir zırh olarak görülmemeli. Önceliğimiz öğretmene de iyi bir rehberlik ve yönlendirmenin olması. Büyükşehir şartlarında yaşıyoruz. İnsan artık patlayacak bir balon gibi. Dokunsanız kriz çıkacak. Esas olan o krizi çıkarmamak ve o öğretmene dokunmak. İşbirliği ve uyum çok önemli. Öğretmeni takımın bir parçası haline getirebilmek önemli.*" (Y34)

Sekizinci alt probleme yönelik belirlenen üçüncü "Uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" temasının altındaki 3 farklı kodda ve toplamda 10 defada (sıklık/frekans) ifade edilen görüşlerin hemen hepsinin de disiplin cezalarının kurum kültürüne doğrudan olumsuz etki olduğunu vurgulamaktadır ["Yöneticiler karşı olumsuz duygu" (n=6), "Çalışma/iş barışına olumsuz etki" (n=3) ve "İlişkileri olumsuz etkileme" (n=1)]. Okul müdürlerinin, öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürü açısından yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisine yönelik dikkat çeken bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

"*Kuruma genelde olumsuz etki ve okul müdürünün öğretmenler gözünde cezacı müdür olma özelliği yansıtıyor.*" (Y08)

"*Genellikle uyguladığınız cezalarda öğretmen kurum Müdürüne karşı ön yargılı davranmaktadır.*" (Y09)

"*Belki öğretmen süreçte ceza almışsa o öğretmen size karşı tavır sergileyebilir.*" (Y10)

"*Çalışma barışını olumsuz etkilenir.*" (Y14)

"*Daha düzenli, mevzuata bağlı bir çalışma ortamı oluşturuyor. Fakat eğitim ortamında sıcak ve esnek ilişkileri ortadan kaldırdığını düşünüyorum.*" (Y24)

"*Bu durum gerek soruşturma geçiren öğretmen gerekse diğer öğretmenler üzerinde olumsuz bir imaj oluşturuyor. Birlikte iş yapabilme, ortak hareket etme ve özellikle aidiyet hususunda kırılmalara yol açıyor.*" (Y29)

"*Karşılıklı hoşgörü azalacaktır, kurumsal bağlılık düşecektir, motivasyon azalacaktır, iş barışı yok olacaktır.*" (Y30)

"*Oysaki kurum kültürü sadece maddi işlerin ve sorumlulukların yerine getirilmesiyle oluşturulabilecek maddi, statik bir yapı değil içinde takım ruhunun, aidiyet duygusunun, dayanışmanın, birlikteliğin, saygının, sevginin, samimiyetin, fedakârlığın ve özverinin de bulunduğu insanı merkeze alan canlı, dinamik ve manevi bir havanın oluşturulmasıyla kurulabilecek bir yapıdır. Disiplin cezalarıyla böyle bir atmosferin oluşturulması mümkün değildir.*" (Y32)

4.9.Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterli Olduğuna İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli olup olmadığına ilişkin görüşleri dokuzuncu soru olarak yöneltilmiştir. İlgili soruya ilişkin okul müdürlerinden alınan cevapların analizi sonrası Tablo 4.9.'da özetlendiği haliyle iki ana tema altında kodlama yapılmıştır. Belirlenen kodlara bağlı olarak, ilk ana tema "Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığı" ve ikinci ana tema ise "Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümler" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin ilgili soruya yönelik cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 4, ikinci temanın ise 17 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür (Tablo 4.9.).

Tablo 4.9 Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterli Olduğunu İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**9. Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?**		
Tema 21	**Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığı**		
		n	**Yönetici**
Kod	Bazen yeterli	7	Y10, Y12, Y15, Y17, Y21, Y23, Y27
	Bazen gerekli	2	Y13, Y28
	Kişiye göre etkili	1	Y18
	Olumlu etkisi var	1	Y09
Tema 22	**Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümler**		
		n	**Yönetici**
Kod	Yeterli değil	22	Y02, Y03, Y04, Y05, Y06, Y07, Y08, Y11, Y13, Y14, Y16, Y19, Y20, Y22, Y24, Y25, Y26, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34
	Tek başına caydırıcı değil	4	Y01, Y28, Y29, Y32
	Rehberlik yapmalı	4	Y04, Y08, Y23, Y24
	İstenmeyen davranışları yok etmez	3	Y15, Y17, Y19
	Güçlü iletişim gerekli	3	Y19, Y25, Y30
	Sürekli kontrol gerekli	2	Y04, Y09
	Verimlilik düşer	2	Y07, Y16
	Motivasyona olumsuz etki	2	Y14, Y16
	Hizmet içi eğitim gerekli	2	Y08, Y24
	Sürekli peşinde olunamaz	1	Y02
	Olumlu örnekler daha etkili	1	Y01
	Ceza çözüm değildir	1	Y03
	Süreç sonuçtan önemli	1	Y06
	Kurum aidiyeti sağlanmalı	1	Y06
	Mevzuat yetersiz	1	Y12
	Sosyal olarak mutlu olmak diğer sorunları da azaltır	1	Y26
	Tutarlılık yok	1	Y33

Dokuzuncu alt probleme yönelik olarak okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin içerik analizine tabi tutulması sonrası "Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığı" temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde, 7 okul müdürünün "Bazen yeterli", 2 okul müdürünün "Bazen gerekli", 1 okul müdürünün "Kişiye göre etkili" ve 1 okul müdürünün "Olumlu etkisi var" görüşünde oldukları görülmektedir. Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan

kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığına çok az inandıklarını söylemenin mümkün olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden sadece biri (Y09) öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli/yararlı olabileceğini diğerlerine göre biraz daha fazla vurgulamıştır. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığına yönelik öne çıkan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

> "*Disiplin cezası alan öğretmenler istenmeyen davranışları genellikle bir daha yapmamaya özen göstermektedirler. Buna rağmen bazı öğretmenlerde ters etki yapmakta ve sürekli sorun oluşturmakta istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak bir yana daha başka sorunlar üretmektedir. Bu yüzden bu tür olaylar kişilere ve kurumlara göre farklılıklar göstermektedir.*" (Y09)
>
> "*Tek başına yetersiz olabileceğini fakat zamanı geldiğinde tercih edilmesi ve öğretmenler üzerinde istenmeyen davranışların sergilenmemesinde olumlu etki yaptığını düşünmekteyim.*" (Y13)
>
> "*Bazen yeterli olmaktadır ancak hiçbir zaman disiplin cezaları istenmeyen davranışları ortadan kaldırmamaktadır.*" (Y15)
>
> "*Bir nebze etkili ama karakter en önemlisi herhangi bir konuda disiplin cezası almış öğretmen o konu da daha dikkatlidir ama bu sefer başka konularda yine bildiğini okur.*" (Y17)
>
> "*Bunun kişiden kişiye farklı sonuçları olduğunu düşünüyorum. Meslek yaşamında bu durulma sık karşılaşmayanlar üzerinde etkili olabileceğini düşünüyorum. Sık sık bu sürecin muhatabı olanlar üzerinde bir müddet sonra hiçbir anlam ifade etmediğini düşünüyorum.*" (Y18)
>
> "*Sadece cezaların yeterli olduğunu söylemek yanlış olur. Öğretmenlere bazen ceza bazen de ceza olmaksızın rehberlik danışmanlık yapmak gerekir.*" (Y23)

"*Suç teşkil eden bir durum söz konusu ise adaletin yerini bulması için disiplin cezası verilmelidir. Ancak burada cezanın kişi ya da kişileri ıslah edip etmeyeceği önemlidir. Cezanın nihai amacı, toplumsal gelişme imkânlarını sağlamaktır. Bu yüzden disiplin cezası tek başına çözüm değildir.*" (Y28)

Dokuzuncu alt probleme yönelik belirlenen ikinci "Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümler" temasının altındaki 17 farklı kodda ifade edilen görüşlerin çok büyük bir bölümü olumsuzluk taşımaktadır. Belirlenen kodlardan da takip edileceği üzere okul müdürlerinin konu ile ilgili genel görüşlerinin disiplin cezalarının öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını ortadan kaldırmada yetersiz veya tek başına yeterli olmadığı yönündedir. Okul müdürlerinin dikkat çektiği başka bir husus ise bu cezaların istenmeyen davranışları ortadan kaldırmadan başka, farklı sorunlara neden olmalarıdır. Son olarak, okul müdürlerinin bu tema altında disiplin cezası yerine önerileri ("Rehberlik yapılmalı", "Güçlü iletişim gerekli", "Hizmet içi eğitim gerekli" vb) vurgulama çabaları dikkat çekmektedir. Aşağıda, okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümlere yönelik dikkat çeken bazı görüşler sunulmuştur.

Disiplin cezalarının yetersizliği/olumsuzluğu

"*Yeterli olunmadığını düşünüyorum, kişi kendisi bu konuları benimsemedikçe her zaman hukuk onun bekçiliğini yapamaz. Bazen farkına varılırsa karşılığını görür. Ancak farkına varılmadığı müddetçe istenmeyen davranışlar devam eder.*" (Y02)

"*Tek başına tabi ki yeterli değil. Ben sürekli kontrol, takip, uyarı, ikaz ve rehberliğin daha etkili olacağını düşünüyorum.*" (Y04)

"*İstenmeyen davranışları sadece disiplinle ortadan kaldırmamız imkânsız. Daha ağır cezaların davranışı değiştirdiğini düşünsek de iş verimliliğini düşürecektir.*" (Y07)

"*Tek başına yetersiz olabileceğini fakat zamanı geldiğinde tercih edilmesi ve öğretmenler üzerinde istenmeyen davranışların sergilenmemesinde olumlu etki yaptığını düşünmekteyim.*" (Y13)

"*Ben tek başına cezaların caydırıcı olduğunu düşünmüyorum. Ceza alan öğretmenlerin daha da hırçınlaştığı her şeyi boş verebildiği durumlar da olabilmektedir.*" (Y16)

"*Bir nebze etkili ama karakter en önemlisi herhangi bir konuda disiplin cezası almış öğretmen o konu da daha dikkatlidir ama bu sefer başka konularda yine bildiğini okur.*" (Y17)

"*Hayır düşünmüyorum. Disiplin cezaları öğretmenin bazı davranışlarını düzeltir. Fakat bu düzelme içsel olmaz.*" (Y19)

"*Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezaları tek başına yeterli değildir.*" (Y25)

"*Cezanın nihai amacı, toplumsal gelişme imkânlarını sağlamaktır. Bu yüzden disiplin cezası tek başına çözüm değildir.*" (Y28)

"*Kesinlikle yeterli değil, iletişim yoluyla çözülemeyen problemlerin ceza ile çözülemeyeceğine inanıyorum.*" (Y30)

"*Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının kendi başına yeterli olduğunu düşünmemekteyim.*" (Y31)

"*Hayır, düşünmüyorum. Belki bir süreliğine caydırıcı olabilir ama tamamen olumsuz davranışları ortadan kaldırmaz. Nihayetinde karşınızda bir çocuk değil üniversite mezunu, belli bir hayat tarzı olan, hayata ve yaptığı işe karşı belli duygu ve düşüncelere sahip karakteri teşekkül etmiş insanlar var.*" (Y32)

Alternatif çözümler

"*Özellikle çevresinde olumlu örnek davranış sergileyen meslektaşlarının olması öğretmen üzerinde etkili olmaktadır.*" (Y01)

"*Eğitim yönetiminde sonuç odaklı değil süreç odaklı yaklaşımlar önem arz eder. Kurum aidiyeti önemli bir etkiye sahiptir.*" (Y06)

"*Daha çok hizmet içi eğitimler ve rehberlik etme daha verimli olacağını düşünüyorum.*" (Y08)

"*Disiplin cezalarının yanında güçlü bir isteklendirme ve iyi bir iletişimle öğretmenin davranışlarının düzeleceğine inanıyorum.*" (Y19)

"*Öğretmenlere bazen ceza bazen de ceza olmaksızın rehberlik danışmanlık yapmak gerekir. Onlara yol göstermek liderlik yapmak gerekir. Gönüllerine girebilmişsek zaten istisnalar dışında disiplin cezasına da kurumda ihtiyaç duyulmaz.*" (Y23)

"*Kanaatimce bu tavır yerine hizmet içi eğitim süreçlerini daha profesyonel hale getirip, çalışanın kuruma ve memuriyete olan sadakatini artırmak daha kalıcı olabilir.*" (Y24)

"*İletişim kanallarının her zaman daha etkili olduğunu düşünüyorum.*" (Y25)

"*Yeterli olduğunu düşünmüyorum Türk öğretmen camiasının en büyük sorunu moral motivasyon eksikliği, Mesleğe karşı ilgisizlik ve meslek aşkının eksikliği, öğretmenlerin kendi aile içi problemleri mesleklerindeki performansı ve verimliliği düşürmektedir…Mutlu bir aile hayatı düzenli bir yaşantı sosyo-ekonomik gelirin artması mesleki saygınlığın artmasına ve iş veriminin yükselmesini sağlamaktadır.*" (Y26)

"*Kesinlikle yeterli değil, iletişim yoluyla çözülemeyen problemlerin ceza ile çözülemeyeceğine inanıyorum.*" (Y30)

4.10. Okul Müdürlerinin Okulda Kurum Kültürünün Ve Sosyal Bir İklimin Oluşturulmasında Verilen Disiplin Cezalarının Olumlu Ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, okulda kurum kültürünün ve sosyal bir iklimin oluşturulmasında verilen disiplin cezalarının olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri onuncu soru olarak yöneltilmiştir. İlgili soruya ilişkin okul müdürlerinden alınan cevapların analizi sonrası Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere iki ana tema altında kodlama yapılmıştır. Belirlenen kodlara bağlı olarak, ilk ana tema "Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi" ve ikinci ana tema ise "Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisi" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin ilgili soruya yönelik cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 8, ikinci temanın ise 18 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür (Tablo 4.10.).

Tablo 4.10 Okul Müdürlerinin Okulda Kurum Kültürünün Ve Sosyal Bir İklimin Oluşturulmasında Verilen Disiplin Cezalarının Olumlu Ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**10. Okulda kurum kültürünün ve sosyal bir iklimin oluşturulmasında verilen disiplin cezalarının olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?**		
Tema 23	**Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Okul düzenine katkı	8	Y05, Y12, Y13, Y17, Y26, Y27, Y31, Y32
	Adaletli ise olumlu	7	Y05, Y08, Y15, Y22, Y26, Y28, Y29
	Olumlu örnekler daha etkili/gerekli	5	Y04, Y16, Y19, Y23, Y25
	Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki	2	Y05, Y10
	Bazen gerekli	2	Y28, Y34
	Kurum aidiyetine olumlu katkı sağlar	1	Y02
	Adalet duygusu güçlenir	1	Y03
	Okula bağlı olumlu veya olumsuz katkı	1	Y11
Tema 24	**Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisi**		
		n	**Yönetici**
Kod	Disiplin cezası son çare	11	Y04, Y07, Y14, Y16, Y18, Y19, Y23, Y24, Y28, Y33, Y34
	Kurum kültürünü olumsuz etkileme	7	Y09, Y18, Y19, Y20, Y29, Y32, Y34
	Tek başına caydırıcı değil	7	Y16, Y19, Y23, Y24, Y25, Y28, Y33
	Sosyal ilişkiler üzerinde olumsuz etki	6	Y12, Y27, Y29, Y31, Y32, Y34
	Yöneticilere karşı olumsuz duygu	4	Y09, Y14, Y22, Y29
	Kurum aidiyeti üzerinde olumsuz etki	4	Y13, Y20, Y21, Y32
	Güvensizlik ortamı yaratır	3	Y22, Y30, Y32
	Motivasyonu olumsuz etkileme	2	Y12, Y17
	Verimliliğe olumsuz etki	2	Y17, Y30
	Olumsuz duygular gelişimi	1	Y02
	Aidiyet duygusunu olumsuz etkiler	1	Y06
	Bireylerin kurum kültürünün oluşmasını engellemesine neden olur	1	Y09
	Kurum kültürüne katkısı yok	1	Y30
	Korku iklimi yaratma	1	Y32
	Sorumluluk duygusu gerekli	1	Y04
	Aidiyet duygusu güçlendirilmeli	1	Y07
	Tarafsızlık gerekli	1	Y08
	Yönetimin adaletli olduğu algısı güçlendirilmeli	1	Y08

Onuncu alt probleme yönelik olarak okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin içerik analizine tabi tutulması sonrası "Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi" temasının altındaki kodlara bakıldığında ağırlıklı olarak

okulun işleyişinde fayda sağlamasına bağlı olarak olumlu bulunduğu göze çarpmaktadır. Kodlara ifade edilme sıklıklarına göre bakıldığında ilk sırada "Okul düzenine katkı" (n=8) kodunun yer aldığı görülmektedir. Bu kodu sırasıyla; "Adaletli ise olumlu" (n=7), "Olumlu örnekler daha etkili/gerekli" (n=5), "Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki2" (n=7), "Bazen gerekli" (n=2), "Kurum aidiyetine olumlu katkı sağlar" (n=1), "Adalet duygusu güçlenir" (n=1) ve "Okula bağlı olumlu veya olumsuz katkı" (n=1) takip etmektedir. Kodlardan da görüleceği üzere, okul müdürlerinin disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi olduğuna çok fazla katılmadıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin, disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisine yönelik öne çıkan bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

> "*Olumlu yönü adalet duygusunun her kurum mensubuna yansımasını sağlar.*" (Y03)

> "*Öncelikle görev ve ödevlerimizin en iyi şekilde kavratılması, özümsenmesi ve davranış haline getirilmesi hususunda çaba harcamamız gerekiyor. Okulda bu noktada öğretmenlerden örnek olabilecek, ağabeylik ve ablalık yapabilecek şahsiyetleri ön plana çıkarıp idare ile sorunlu öğretmenler arasında tampon vazifesi görebilecek kişilerden destek alınması gerekiyor.*" (Y04)

> "*Gerçekten hak edilen ve yerinde verilen bir cezanın diğer personellerde olumlu bir algının oluşmasını sağlıyor.*" (Y05)

> "*Okulda verilen disiplin cezaları olumlu etki yapacağını ve diğer öğretmenlerin bu olaydan etkilenerek işlerini ciddiye alacaklarını düşünüyorum.*" (Y10)

> "*Olumlu etkileri; olumsuzluğu tüm kurumu etkileyen olumsuz davranışın disiplin cezası alması bu durumdan rahatsız olan öğretmen öğrenci veliyi hoşnut edecek dolayısıyla kurum kültürüne olumlu katkı yapacaktır.*" (Y13)

"*Öğretmen kasıtlı bir suç işlediği zaman disiplin cezasını uygulamak kurum kültürüne olumlu yansımaktadır, ancak kasıtlı olmayan suçlarda disiplin işlemine başvurmak okul kültürünü bozmaktadır.*" (Y15)

"*Aşırı bir disiplinle kurumunu yöneten idareciler asla olumlu bir iklim oluşturamaz. Öğretmenler o kuruma sadece görevi icabı gelir ve işini yapar. Bunun yanında aşırı disiplinsizlikte okulda sosyal bir iklim oluşturmaz. Öğretmenlere her zaman yanında olduğunu, gerektiği zamanda disiplin mekanizmasını çalıştıracağını hissettiren yöneticiler güzel bir sosyal iklim oluşturabilirler.*" (Y19)

"*Ödül ve ceza kavramları kurumların düzenini sağlar kurum içi adaletin sağlanması sosyal bir iklim ortamını güçlendirir.*" (Y26)

"*Yerinde ve etik ilkeleri de dikkate alınarak uygulanacak cezaları ise kurum kültürünü olumlu etkileyecektir.*" (Y28)

"*…Gerçekten kurum içinde huzuru ve düzeni bozan birisine uygulanacak yaptırım kurum içindeki diğer paydaşları olumlu etkileyebilir.*" (Y05)

Onuncu alt probleme yönelik belirlenen ikinci temanın "Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisi" altındaki 18 farklı kodda ve toplamda 55 sıklıkla ifade edilen görüşler, okul müdürlerinin disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisini oldukça önemsediklerini göstermektedir. Belirlenen kodlardan da takip edileceği üzere okul müdürlerinin genel olarak disiplin cezalarından memnun olmadıkları ve mümkün olduğunda kaçınmaya çalıştıkları (son çare) görülmektedir. Okul müdürlerinin, disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisinin yanında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyerek verimliliği de düşürdüğüne dikkat çekmektedirler. Aşağıda, okul müdürlerinin, disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisine yönelik dikkat çeken bazı görüşler sunulmuştur.

"*Sürekli soruşturma, disiplin cezası uygulama okul iklimini gerer, huzursuzluk çıkarır. Disiplin yönünden yaptırım en son uygulanmalı.*" (Y04)

"*En önemli olumsuz etkisi aidiyet duygusunu yok etmesidir.*" (Y06)

"*Okul kültürünü disiplinle değil, hoşgörü ve aidiyet duygusuyla pekiştirebilirsiniz. Disiplin zorunlu bir tedbirdir. Ama kişiyi kazanmak en etkili davranış değişikliğidir.*" (Y07)

"*Kişiler genellikle uyguladığınız cezalarda kurum Müdürüne, kurum kültürünün oluşmasında karşı ön yargılı davranmaktadır. Kurum kültürü oluşturmaya çalışıldığında genellikle disiplin cezası alan kişiler karşı çıkmaya ve sistemi tıkamaya çalışmaktadır.*" (Y09)

"*Olumlu yönleri kurum içi disiplini sağlaması diye düşünebiliriz. Ancak sosyal ilişki ve motivasyona katkı sağladığını düşünmüyorum.*" (Y12)

"*Olumsuz etkisi, disiplin cezası alan kişinin yakınları üzerinde olumsuz etki yapıp kendilerinin kuruma aidiyet duygusunu eksiklik gösterip kurum kültürüne negatif etki yapabilir.*" (Y13)

"*Okul müdürü bu yola çok başvurmamalıdır güvenirliliğini ve liderlik özelliğini kaybeder, ortamda isteksizlik ve mekanikleşme başlar.*" (Y14)

"*Cezalarla yönetilen bir okul ikliminin pek sağlıklı olmayacağını düşünüyorum. Bu sebeple cezaların kesinlikle çok gerektiği yani cezanın verilmediği zamanlarda kurumun zarar göreceği zamanlarda kullanılması gerekmektedir. Sürekli her şeye ceza verilmesi okul iklimine olumlu katkı sağlamaz.*" (Y16)

"*Aşırı bir disiplinle kurumunu yöneten idareciler asla olumlu bir iklim oluşturamaz. Öğretmenler o kuruma sadece görevi icabı gelir ve işini yapar.*" (Y19)

"*Öğretmen topluluğunun ortaya koyduğu karaktere göre değişir diye düşünüyorum en haklı ceza bile alan tarafından hoş karşılanmaz ve öç alma duygusu yaratır bu da kurumu olumsuz etkiler.*" (Y21)

"*Disiplin cezaları ikilikler yaratır hele ki adil olmadığı kanaati oluşursa güvensizlik ortamı oluşur.*" (Y22)

"*Disiplin cezalarının son aşama olarak uygulanmasında taraftayım. Yani en ufak her şeye herkese soruşturma açanın yanlış olduğu kanaatindeyim. Önce öğretmenin şifahen uyarılması rehberlik edilmesi doğrunun veya yanlışın jest ve mimiklerle karşılıklı iletişim ile ona anlatılması gerekir. ...Eğer buradan olumlu bir sonuç çıkmazsa disiplin soruşturmasına başvurulur kanaatindeyim. Çok acil istisna durum ve olaylar haricinde tabii ki. Eğer bu şekilde davranılırsa zaten o kurumda olumlu bir hava kültür var diyebilirim.*" (Y23)

"*Okulda kurum kültürünün ve sosyal bir iklimin oluşturulmasında disiplin cezaları tek başına yeterli değildir. Bu konuda iletişim kanallarının her zaman daha etkili olduğunu düşünüyorum.*" (Y25)

"*Disiplin cezalarının caydırıcılığı olmakla birlikte bunun ölçülü olarak kullanılmaması durumunda kurum kültürünü, iklimini olumsuz etkilemektedir. Cezayı gerektiren bir olayda ceza uygulanmaması ya da liderlik vasfı ile çözülebilecek bir olayda cezaya başvurulması kişilerin gerek sisteme gerekse üst yöneticiye olan duygusunu olumsuz etkilemektedir. Yerinde ve etik ilkeleri de dikkate alınarak uygulanacak cezaları ise kurum kültürünü olumlu etkileyecektir.*" (Y28)

"*Ceza uygulanan öğretmenlerin okul müdürüne karşı takınacağı tavır ve bununla ilgili okul içinde oluşturacağı olumsuz yaklaşım kurum kültürünü olumsuz bir şekilde etkileme potansiyeli taşımaktadır.*" (Y29)

"*Disiplin cezalarının olumlu bir etkisi olmayacaktır. Olumsuz etkileri ise verimlilik düşecektir. İnsanlar daha temkinli davranmaya başlayacak, sürekli hata yapma paniği ile iş akışları olumsuz etkileneceklerdir.*" (Y30)

"*Okulda kurum kültürünün ve sosyal bir iklimin oluşturulmasında disiplin cezalarının olumlu bir etkisi olduğunu düşünmüyorum belki işlerin biraz daha iyi ve düzenli yapılmasına katkı sağlar; işlerin biraz daha iyi ve*

düzenli yapılmasının da sosyal bir iklim oluşturacağı kanısında değilim. Olumsuz etkileri ise bir hayli fazladır. Her şeyden önce kurumda bir korku iklimi oluşturmasına neden olur. Çalışanlardaki sahiplenme duygusunu ortadan kaldırır. Herkes sadece işini iyi ve düzenli yapmanın telaşına düşer; hatta işini iyi yapma anlayışı kurumda haksız rekabetlere de neden olur. Bu da kurumdaki ahlaki ve etik kurallarının çiğnenmesine neden olur. Kurumda şayet varsa takım ruhu olma, sahiplenme, dayanışma, işbirliği, saygı, sevgi, samimiyet, fedakârlık gibi duyguların kaybolmasına neden olur." (Y32)

4.11. Okul Müdürlerinin Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarla İlgili Yaşanılan Süreçte Uygulanan Politikaları Doğru Ve Yeterli Bulmalarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarla ilgili yaşanılan süreçte uygulanan politikaları doğru ve yeterli bulmalarına ilişkin görüşleri onuncu soru olarak yöneltilmiştir. İlgili soruya ilişkin okul müdürlerinden alınan cevapların analizi sonrası Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere iki ana tema altında kodlama yapılmıştır. Belirlenen kodlara bağlı olarak, ilk ana tema "Disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği" ve ikinci ana tema ise "Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlar" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin ilgili soruya yönelik cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 19, ikinci temanın ise 29 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür (Tablo 4.11.).

Tablo 4.11 Okul Müdürlerinin Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında Ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarla İlgili Yaşanılan Süreçte Uygulanan Politikaları Doğru Ve Yeterli Bulmalarına İlişkin Görüşleri

Alt Problem	**11. Bir disiplin amiri olarak size verilen ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarıyla ilgili yaşanılan süreçte uygulanan politikaları doğru ve yeterli buluyor musunuz? Bu sürecin daha sağlıklı yürütülmesi bağlamında nelerin değişmesini isterdiniz? Bununla ilgileri önerileriniz nelerdir?**		
Tema 25	**Disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği**		
		n	**Yönetici**
Kod	Ayrı bir birim tarafından yapılmalı	7	Y14, Y15, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	Müfettişler yapmalı	4	Y01, Y09, Y20, Y28
	Daha çok, iyi eğitim gerekli	4	Y02, Y10, Y23, Y28,
	Denetleyenler de denetlenmeli	3	Y02, Y19, Y28
	Süreç normal işliyor	2	Y19, Y27
	Kurum dışı denetim, disiplin cezası daha uygun	2	Y09, Y18
	Güven sağlanmalı	2	Y23, Y28
	Mevzuat eksiklikleri giderilmeli	2	Y24, Y31
	Doğru, eskiye göre daha gelişmiş bir yapı	1	Y02
	Mevzuata uygun oldukça yönetimde olumlu etkisi var	1	Y03
	Mevzuat takip edilmeli	1	Y04
	Okul müdürü başka okullarda ceza vermeli	1	Y10
	Kanun ve yönetmelikler güncellenmeli	1	Y11
	Okul müdürlerinin yetkileri artmalı	1	Y21
	Öğretmenler de verilen kararda yer almalı	1	Y22
	Profesyonellik sağlanmalı	1	Y23
	Mevzuat güncellemesi	1	Y24
	Sorumluluk-yetki dengesi gerekli	1	Y25
	Doğrudan soruşturma açma yetkisi gerekli	1	Y31
Tema 26	**Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlar**		
		n	**Yönetici**
Kod	İdareci-öğretmen çatışması (karşı-karşıya gelmesi)	7	Y01, Y07, Y09, Y28, Y29, Y30, Y32
	Tarafsızlık sağlanamıyor	5	Y03, Y04, Y14, Y15Y28
	Angarya (algısı)	4	Y05, Y08, Y09, Y23
	Ek iş yükü, karşılığı yok	3	Y05, Y08, Y09
	Çok sorumluluk az yetki	2	Y06, Y12
	Yetkiyi kötüye kullanma durumu	2	Y12, Y17
	Yetki kullanımına müdahale	2	Y13, Y16
	İdareciyi asıl işinden alıkoymakta	1	Y01
	Duygusal yaklaşımların bozucu etkisi var	1	Y03
	Adillik algısı sorunu var	1	Y04
	Eğitim yetersiz	1	Y05
	Yönetmelik gerekli	1	Y05
	Yetersiz, etkisiz	1	Y06
	Denge kurma sorunu	1	Y07
	Yöneticiler karşı olumsuz duygu	1	Y07
	Okul işlerinde aksama	1	Y09
	Zaman kaybı	1	Y09
	Verilen cezalar uygulanmayabiliyor	1	Y16
	Davalık olma ihtimali var	1	Y16
	Yetersiz ve olumsuz	1	Y20
	Zaman ve emeğin karşılığı verilmeli	1	Y25
	Öğretmenlik Meslek Kanunu eksikliği	1	Y26
	Bilgi-donanım eksikliği mevcut	1	Y28
	Motivasyonu olumsuz etkileme	1	Y29
	Olumsuz etkisi var	1	Y32
	Okul idarecileri yasal olarak korunmalı	1	Y31
	Akademik başarı öncelikli	1	Y32
	İdarecinin yetkisi yok	1	Y34
	Yaptırım gücü yok	1	Y34

On birinci alt probleme yönelik olarak okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin içerik analizine tabi tutulması sonrası "Disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği" temasının altındaki kodlar incelendiğinde iki alt temanın öne çıktığı görülmektedir. İlk alt tema, daha çok disiplin cezalarının uygulayıcıları üzerinde odaklanırken ["Ayrı bir birim tarafından yapılmalı" (n=7), "Müfettişler yapmalı" (n=4), "Denetleyenler de denetlenmeli" (n=3), "Kurum dışı denetim, disiplin cezası daha uygun" (n=2) vb], ikinci alt tema kodlarının daha çok kanuna/mevzuata uygunluk ağırlıklı ifadelerden oluştuğu ["Mevzuat eksiklikleri giderilmeli" (n=2), "Mevzuata uygun oldukça yönetimde olumlu etkisi var" (n=1), "Mevzuat takip edilmeli" (n=1), "Kanun ve yönetmelikler güncellenmeli" (n=1) vb] görülmektedir. Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği konusunda oldukça ciddi çekinceleri olduğu ve bu görevin daha çok kendileri dışında konunun uzmanları tarafından yapılmasını tercih ettikleri söylenebilir. Okul müdürlerinin, disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliğine yönelik öne çıkan bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Uygulayıcılar açısından uygunluk

> "*Muhakkiklik işinin müfettişler tarafından yapılması öğretmen ile idareciyi karşı karşıya getirmekten kurtaracaktır. Bu iş müfettişin işidir. Çalışanı ile sorun yaşamaktan asıl işi olan eğitim-öğretim görevini yapmakta okul müdürü sorun yaşamaktadır.*" (Y01)

> "*Bu süreci doğru buluyorum. Daha önceki süreçleri hatırlatmak gerekirse, disiplin amiri savunma ister ve ceza verdikten sonra bir üst makama gönderirdi. Şimdi bu konular rahatladı. Soruşturma izni istenmeden herhangi biri hakkında işlem yapılamaz. Yapmış olduğu davranış hukuka aykırıysa işlem talep edilir ve üst makam uygun görürse işlem yapılır. Bu da bence gelişmiş bir yöntemdir. Belki soruşturma işi yapanların daha çok sık eğitime tabii tutulması iyi olur. Bunun dışında soruşturma yapanların da denetlenmesi esastır. Keyfi uygulamaların önüne geçme açısında önemlidir.*" (Y02)

"*Sıkıntı işleyişten kaynaklanıyor. Doğu halklarının genel karakteri her şeyde olduğu gibi işimize de yansıyor. Duygusal davranıyoruz. Meseleye iş olarak bakamıyoruz. Soruşturma yaparken karar verirken; hemşeri, fikirdaş, gönüldaş olmasına, sahip olduğu ilişkilere, sahip olduğu siyasi ve sosyal güce; uç bir örnek ama belki takımına dahi bakılıyor. Oysa adliye binalarındaki terazi tutan kadın heykelinin gözlerinin niçin bağlı olduğu unutuluyor.*" (Y03)

"Bir *disiplin amiri olarak ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarda bir kırgınlık oluşmaktadır. Bu yüzden bu tür soruşturmaları kurum dışından bir kişinin yapması kırgınlıklarda daha az sonuçlar doğurmaktadır... Bu tur süreçlerin daha iyi yürümesi için bu tür dosyaların Bakanlık Müfettişlerince yapılması Müfettiş sayılarının artırılması Taşra teşkilatında görevden alınmalarda İlçe Milli Eğitim müdürlerinin belli bir tecrübeye ve olgunluğa eriştiklerinden Müfettişlik alanında değerlendirilmesi katkı sağlayacaktır… Bu tür işleri maarif müfettişlerinin yapması daha verimli olduğundan sayıları artırılarak yapılması sağlıklı olmaktadır.*" (Y09)

"*Disiplin cezalarını okul müdürleri vermeli ama müdür kendi okulunda değil başka okullarda disiplin süreci yönetmelidir.*" (Y10)

"*Yetki kullanımı kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yapıldığı için doğru ve yeterliliğinin güncellenmesi geliştirilmesi gerekmektedir. Örneğin bazen oluyor ki 1950-1960 yıllarında kalma yönetmeliklere göre karar vermek zorunda kalındığı zaman sıkıntılar da kendiliğinden ortaya çıkmış oluyor.*" (Y11)

"*Her ne kadar çalıştığımız kurumlarda disiplin amiri durumunda olsak bile kendi kurumumuzda disiplin soruşturma süreçlerinin başka kurum amirlerinden görevlendirilecek muhakkikler marifeti ile yürütülmesinin daha etkili, tarafsız ve objektif olacağını düşünüyorum.*" (Y18)

"*Uygulanan politikaları doğru bulmuyorum, yeterli de değil zaten. Bu süreci sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için okul müdürlerinden disiplin soruşturma işleminin alınarak bu işi daha profesyonel yapan ve yapabilecek olan müfettişlik uygulamasının tekrar ve yeniden başlatılması kanaatini taşıyorum.*" (Y20)

"*Okul müdürü olarak sorumluluk alanımdaki öğretmenlere tarafımdan ceza teklifi ya da ceza verilmesini doğru bulmuyorum.*" (Y28)

"*Bu politikanın doğru olmadığını düşünüyorum. Okul müdürü olarak kurumu standart işleyişin ötesine taşımak için öğretmenlerin desteğine ihtiyaç duyacağı muhakkaktır. Tek başına hiçbir şey yapamaz. Bunun için öğretmenleri motive etmesi ve harekete geçirmesi gerekir. Bu noktada ceza verme işi fiiliyata geçerse kurum içi dinamikleri harekete geçirmekte zorlanırız. Bu sebeple ceza uygulama yetkisinin üst birimler tarafından kullanılması daha uygun olacaktır.*" (Y29)

"*Okul müdürlerinin ceza vermemesi gerektiğini, bu işlemin müfettişler marifeti ile yürütülmesi gerektiğini düşünmekteyim. Disiplin işlemleri yürütülürken güven duygusunun ve mahremiyet duygusunun ön plana çıkarılması gerekmektedir.*" (Y30)

"*Hayır, bulmuyorum. Kurum müdürünün asli görevi kendi uhdesine, sorumluluğuna verilen okulun – öğrencilerin – başarısını sağlamaktır… Kurum müdürlerine çalışanlarına ceza verme yetkisinden ziyade kendi ekibini kurma yetkisi verilmelidir.*" (Y20)

Kanun/mevzuat bakımından uygunluk

"*Bazen ceza alması gerekenlere soruşturma sonrasında yaptırım uygulanmıyor. Bir şekilde korunup kollanabiliyor. Öğretmenler bu durumun farkına vardıklarında disiplin/ceza yaptırımının da anlamı kalmıyor, içi boşalıyor.*" (Y04)

"*Disiplin cezalarını okul müdürleri vermeli ama müdür kendi okulunda değil başka okullarda disiplin süreci yönetmelidir. Okul müdürünün*

vermiş olduğu rapor ya da görüşün daha çok dikkate alınması gerekiyor." (Y10)

"*Yetki kullanımı kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yapıldığı için doğru ve yeterliliğinin güncellenmesi geliştirilmesi gerekmektedir*" (Y11)

"*Kurum içi değerlendirmelerin ve disiplin soruşturması açılmaksızın okul müdürünün yetkileri biraz artırılırsa birçok olay yaşanmadan önlenir diye düşünüyorum.*" (Y21)

"*Cezanın verilişine neden olan mevzuat eksikliğini gidermek gerekir. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı mevzuatında öğretmen ve yöneticileri pratikte sınırlandıran, realiteyle uyuşmayan birçok uygulama düzenlemelerle sorun olmaktan çıkarılmalıdır.*" (Y24)

"*Okul yöneticisi olarak direk soruşturma açma yetkimiz olsa da yasal bağlamda eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Bildiğim kadarıyla okul müdürü direk kendisi soruşturma açıp karara bağlarsa mahkeme kararı bozuyor. Bunu önüne geçmek için ilçeden soruşturma için onay almak gerekiyor ve süreci uzatıyor. Bir disiplin amiri olan okul yöneticisine soruşturma açma ve yürütme yetkisinin kendisine verilmesi ile ilgili mevzuat düzenlemesi yapılması gerektiğini düşünüyorum. Soruşturma açan ve yürüten okul yöneticilerinin de hukuki açıdan korunması gerektiğini düşünmekteyim.*" (Y31)

Onuncu alt probleme yönelik belirlenen "Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlar" adlı ikinci tema 47 farklı kodla ifade edildiği tespit edilmiştir. Kodların içerikleri incelendiğinde okul müdürlerinin görüşlerinin iki alt temada toplanabileceği anlaşılmaktadır. İlk alt tema daha çok yapılan işin okul müdürlerinin görevi olmadığı ve karşılığının emek bakımından olmadığı üzerinde dururken ["Angarya" (n=4), "Ek iş yükü, karşılığı yok" (n=3), "Çok sorumluluk, az yetki" (n=2), "İdareciyi asıl işinden alıkoyma" (n=1) vb], ikinci alt tema ise daha çok kurum içi ilişkilerle ilgilidir ["İdareci-öğretmen çatışması" (n=7), "Tarafsızlık sağlanamıyor" (n=5), "Yetkiyi kötüye kullanma durumu" (n=2), "Adillik algısı sorunu var" (n=1) vb].

Aşağıda, okul müdürlerinin, disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlara yönelik dikkat çeken bazı görüşleri iki alt tema altında sunulmuştur.

Karşılıksız ve asıl olmayan görev

> "*Bu iş müfettişin işidir. Çalışanı ile sorun yaşamaktan asıl işi olan eğitim-öğretim görevini yapmakta okul müdürü sorun yaşamaktadır.*" (Y01)

> "*Daha önce müfettişler tarafından maaş, yolluk ve yevmiye karşılığı yapılan şimdi ise okul müdürleri tarafından her hangi bir ücret almadan ek görev olarak yapılan bu görev 'Angarya' kapsamına girmektedir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmanın yolu öncelikle bu konuda bir yönetmelik çıkarmaktır. Bunun düzeltilmesi gerekiyor.*" (Y05)

> "*Mevcut haliyle Okul müdürünün disiplin amiri olması hem anlamsız hem de etkisizdir. Öğretmenlerle aynı imkân ve şartlara haiz, sınırsız sorumluluk fakat sınırlı yetkilere sahip okul müdürlüğü ile ne kurum içerisinde düzen ve disiplin sağlanır ne de başarı elde edilir.*" (Y06)

> "*Okul müdürlerine fazladan iş yükü katıyor.*" (Y08)

> "*Yine bu tür dosyalarda Müfettişler yolluk alırken kurum Müdürleri hiçbir ücret almadan angarya olarak bu tür dosyalara bakmaktadırlar. Bu tür dosyalarda çalışma yapmak yine kurum Müdürünün zamanından okulundan ayrılmasına ve bir boşluk oluşmasına sebep olmaktadır.*" (Y09)

> "*Bu çok zor bir konu. Kurumda okul idarecilerinin daha az yetki daha fazla sorumlulukla görevlendirildiği gerçeği ortadadır. Ancak daha fazla yetkinin bazı kişi ve yöneticilerle olumsuz kullanılma ihtimali riski de tecrübe edilmiş bir gerçektir.*" (Y12)

> "*Uygulanan politikaları doğru bulmuyorum, yeterli de değil zaten. Bu süreci sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için okul müdürlerinden disiplin soruşturma işleminin alınarak bu işi daha profesyonel yapan ve yapabilecek olan müfettişlik uygulamasının tekrar ve yeniden başlatılması kanaatini taşıyorum.*" (Y20)

"*Disiplin amiri olarak bize verilen ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarıyla ilgili yaşanılan süreçteki uygulamalarda harcanan zamanın ve maddi kaybın sınırlarının belirlenmesini istiyorum.*" (Y25)

"*Soruşturma açan ve yürüten okul yöneticilerinin de hukuki açıdan korunması gerektiğini düşünmekteyim.*" (Y31)

Kurum işleyişi ve yönetici-öğretmen ilişkileri

"*Çalışanı ile sorun yaşamaktan asıl işi olan eğitim-öğretim görevini yapmakta okul müdürü sorun yaşamaktadır.*" (Y01)

"*Verilen cezalar yanlış ta olsa öğretmen tarafından yaptığı suçtan veya politikadan değil okul müdüründen kaynaklandığı algısı yönetici ve idarecileri karşı karşıya getirmekte.*" (Y07)

"*Bazı okul müdürleri makama geçtiklerinde bir öğretmen olduğunu unutuyor ve kendini kaybediyor sürekli mevzuatla asarım keserim triplerine girdiğini duyuyoruz bu tür davranışların değişmesi görüşündeyim.*" (Y17)

"*Bu politikanın doğru olmadığını düşünüyorum. Okul müdürü olarak kurumu standart işleyişin ötesine taşımak için öğretmenlerin desteğine ihtiyaç duyacağı muhakkaktır. Tek başına hiçbir şey yapamaz. Bunun için öğretmenleri motive etmesi ve harekete geçirmesi gerekir. Bu noktada ceza verme işi fiiliyata geçerse kurum içi dinamikleri harekete geçirmekte zorlanırız.*" (Y29)

"*Kurum müdürünün asli görevi kendi uhdesine, sorumluluğuna verilen okulun – öğrencilerin – başarısını sağlamaktır. Bu başarı sadece akademik olarak düşünülmemeli insani bir takım hasletlerin kazanılması olarak da görülmelidir. Okul Müdürü elindeki mevzuat gücüyle kendisinden korkulan, kaçınılan bir insan değil tam tersine kurumunda hizmet veren ve hizmet alan herkesi peşinden sürükleyebilecek bir lider pozisyonunda olmalıdır. Kurum müdürlerine çalışanlarına ceza verme*

yetkisinden ziyade kendi ekibini kurma yetkisi verilmelidir. Belli bir süre denendikten sonra verimliliği ve performansı istenilen seviyede olmayan öğretmenlerle çalışma zorunluluğundan kurtulmalıdır." (Y26)

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerine yönelik yapılan betimsel ve içerik analizi ile elde edilen bulguların sonuçlarına ve bu sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşleri araştırmacı tarafından geliştirilen 11 soru çerçevesinde incelenmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşleri daha sonra betimsel ve içerik analizine tabi tutularak bulgulaştırılmıştır. Böylece bulguların sonuçları aşağıda sayılan toplam 11 alt başlıkta sunulmuştur.

1. Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin öğretmenlere karşı yürütülen disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkileri
2. Disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düşüncesi
3. Disiplin süreçlerinde tanınan yasal gücün sağladığı kolaylıklar
4. Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkileri
5. Disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerindeki etkileri
6. İletişimi olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda tereddüt etme
7. Disiplin soruşturma sürecinde ve karar verme aşamasında etik ilkelere göre hareket etmenin gerekliliği
8. Disiplin cezalarının kurum kültürüne etkisi
9. Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliliği
10. Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal bir iklimin oluşturulmasına ilişkin sonuçları
11. Ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarıyla ilgili yaşanılan süreçte uygulanan politikaları değerlendirme

5.1.1. Okul Yöneticiliğinin Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Öğretmenlere Karşı Yürütülen Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisine ilişkin görüşlerinin yanında bu etkilere yönelik çözüm yollarını da sunmuşlardır. Konuya ilişkin elde edilen cevaplardan toplam 10 farklı kod belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yaklaşık dörtte birine göre (n=9), okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine olumsuz bir etkisi yoktur. Yakın/benzer şekilde üç okul müdürü ise etki anlamında bir fark olmadığını düşünmektedir. İki okul müdürü ise okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisini olumlu algıladığını ("olumlu bir transfer" ve "deneyim zenginliği sağlama") belirtmiştir. Bunun dışında, okul müdürleri, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisini olumsuz olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir. Yedi okul müdürü bu durumun olumsuz etki yarattığını, bir kişi çatışma yaratabileceğini, bir kişi kurum kültürüne olumsuz etki yaptığını, bir kişi ek yük oluşturduğunu ve son olarak başka biri ise zaman ve masraf kaybı olarak gördüğünü ifade etmiştir. Kodları genellemek gerekirse, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkisinin olumlu bulunması ile ilgili 2, olumsuz etkisi yok/fark yok olarak bulunması ile ilgili 12 ve olumsuz etkisi bulunması ile ilgili 20 ifade olduğu anlaşılmaktadır. Temaya yönelik kodların dağılımını genel olarak değerlendirdiğimizde okul müdürlerinin büyük bir bölümünün daha çok olumsuz bir etki olarak düşüncelerini ifade ettikleri görülmektedir. Ayvaz (2017), muhakkiklik görevine ilişkin okul müdürlerinin olumsuz görüşleri arasında soruşturma sırasında şikâyet edilenle ilgili olarak çok sert tepkilerle karşılaşıldığını rapor etmektedir (Ayvaz, 2017: 127). Ancak, Düztepe'nin (2019) okul müdürlerinin muhakkiklik görevine yönelik görüşlerini incelediği çalışmada, bu çalışmada olduğu gibi, hem olumlu hem de olumsuz görüşler ortaya konmuştur. Yazarın çalışmasında, bazı müdürlerin muhakkiklik görevinin kendilerini geliştirme açısından (tecrübe kazanma, okullarında daha sonra kullanabilecekleri kazanımlar elde etme, yeni kişilerle tanışarak çevrelerini genişletme, mevzuatta uzmanlaşma vb) olumlu olduğunu, bazı okul müdürleri ise (veya olumsuz olarak) bu görevin iş yüklerini artırdığını, asıl

işlerine odaklanmalarına engel olduğu, bazı zamanlar angarya haline geldiği ve işi müfettişlerin yapması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Bunların yanında, okul müdürleri, hukuki sorumluluklara, tarafsızlık sorunlarına, hukuki konulardaki yetersizliklere de dikkat çekmektedirler (Düzetepe, 2019: 104-106). Dal (2019) da benzer şekilde, 24 okul müdürü ile yaptığı çalışmanın sonucunda, görüşlerin daha çok olumsuz olduğunu tespit etmiştir. Yazar, okul müdürlerinin özellikle kendi okullarındaki işlerle muhakkiklik görevi arasında kaldıklarını, soruşturmaların çok zaman aldığını, ödeneklerinin olmayışını, mevzuata yeterince hâkim olmadıklarını ve görevin müfettişler tarafından ifa edilmesi gerektiğini, şikâyet edilenin, kendilerine karşı olumsuz tutum takınmasını ve meslektaşlarına soruşturma sürecinin zor gelmesi gibi sorunların mevcut olduğunu rapor etmektedir (Dal, 2019). Akan'ın (2016) akademisyenlerle inceleme/soruşturma görevi konusunda yaptığı çalışma da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Akademisyenler, inceleme ve soruşturmalar konusunda yetersiz olduklarını ve mümkünse görevden kaçınmak için çare aradıklarını, akademisyenlik ile uyuşmadığı ve dolayısıyla stres yaşadıklarını, arkadaşlarını soruşturmak istemediklerini, zamanlarını harcadıklarını düşündükleri görülmüştür (Akan, 2016: 223-224).

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesine ilişkin diğer görüşleri ikinci bir tema altında incelenmiştir. Birinci alt probleme ait bu ikinci temada genel olarak okul müdürlerinin okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine olumsuz etkisi olduğunu düşünmenin hâkim olduğu ve bu olumsuzlukları işaret etmenin yanında bazı çözüm önerilerinin yapıldığı görülmektedir. Tema 2'nin altında yer alan kodlar incelendiğinde, okul müdürlerinin farklı kodlar altında en çok iş pozisyonlarını sorguladıkları ve bundan dolayı ortaya çıkan sorunlara dikkat çektikleri görülmektedir; "Ayrı bir yöneticilik kadrosu olmalı", "Meslektaşlık", "Güçsüz pozisyon", "Eşit statü", "Yöneticilik ayrılmalı", "Müfettiş ve ikinci kişi müdür olmalı", "Farklı bir birim ihtiyacı var", "Profesyonellik yok". Bu tema altında, okul müdürlerinin bir bölümünün verilen görevi yapmayı arzu etmediği, bunu başka bir birimin yapması gerektiği vurgulanırken diğer yandan bazı okul müdürlerinin ise bu görevi yapmayı arzu ettiği ancak kendi pozisyonlarının görev için uygun olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayvaz (2017), muhakkiklik görevine yönelik okul müdürlerinin görüşlerini incelediği çalışmasında okul müdürlerinin bu görevi angarya olarak algıladıkları, bu görevin bir

uzmanlık gerektirdiğini ve bu uzmanların kendileri değil müfettişlerin olduğunu düşündüklerini ve bu görevi yaparken üst mercilerce yönlendirme çabalarının olduğunu rapor etmektedir (Ayvaz, 2017: 128). Meşe (2009) de okul müdürlerinin sorunlarıyla ilgili yaptığı bir çalışmada, okul müdürlerinin mevcut öğretmenler arasından seçilmesinin, profesyonel yöneticilik yapma bakımından yetersizlik yarattığını ve iş yükleri (sorumlulukları) fazlalığına karşılık yetkilerinin kısıtlı olduğunu düşündüklerini bulmuştur. Okul müdürlerinin %63,0'ünün sorumluluklarına karşılık yetkilerinin yetersiz olduğunu düşündüğü ve amirleri tarafından kendilerine tebliğ edilen muhakkiklik gibi görevlerinin okul yönetim işlerini aksattığını, zaman, emek ve maliyet gibi olumsuz durumlar yarattığını düşünmektedirler (Meşe, 2009: 104-107).

5.1.2. Disiplin Soruşturmaları ve Cezalarının Yer Aldığı Yasal Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olma Düşüncesine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin öğretmenlere karşı yürüttükleri disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarına ilişkin *yeterli, yetersiz* ve *eksik* olmak üzere üç durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin yarısı (*n*=17), yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeylerini yeterli bulmazken, 14 okul müdürü bilgi ve donanım düzeylerini yeterli düzeyde değerlendirmektedir. 11 okul müdürü ise yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeylerini kısmen eksik/yeterli bulmaktadır. Bu durumların dışında, 3 okul müdürü mevzuatın sürekli takip edilmesi gerektiğini, 2 okul müdürü mevzuatın sürekli takip edilmesinde zaman sorunu yaşadıklarını, 1 okul müdürü genel hukuk bilgisinin (literatürünün) eksik olduğunu ve 1 okul müdürü mevzuatın yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Düztepen (2019), muhakkiklik görevi konusunda yaptığı çalışmaya katılan 10 okul müdüründen ikisinin konu hakkında hiçbir eğitim almadığını ve diğer müdürlerin de aldıkları eğitimleri çok yetersiz buldukları ve samimi bir şekilde muhakkiklik görevine yönelik eğitim önerilerinde bulunduklarını bildirmektedir (Düzetepe, 2019: 106-107). Dal'ın (2019) okul müdürleriyle muhakkiklik konusundaki görüşlerine ilişkin çalışma da mevzuata ilişkin yetersizliği ortaya koymaktadır. Yazar, çalışmasına katılan 24 okul müdüründen 23'ünün inceleme ve soruşturmalar için eğitim almış olduklarını ancak bu müdürlerden 16'sının kendisini yeterli algılamadıklarını belirtmektedir (Dal, 2019: 100).

İkinci alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin sonucunda "Yasal mevzuatlarla ilgili eğitim alma ve katkısı" ikinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Temanın altında, alınan eğitimin olumlu/yeterli katkı sağlaması ile yetersiz kalması olarak iki temel durum ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin yarısı (*n*=17), yasal mevzuatlarla ilgili eğitim almanın katkısını olumlu/yeterli bulurken yaklaşık diğer yarısı (*n*=16) ise alınan eğitimin yetersiz kaldığını düşünmektedir.

İkinci alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin analizinin sonucunda "Disiplin soruşturmalarında uzmanlık" bir üçüncü, son tema olarak belirlenmiştir. "Disiplin soruşturmalarında uzmanlık" temasının altında, tecrübenin, uzmanlığın gerekliliği ve buna bağlı olarak da disiplin soruşturmalarının müfettişler tarafından yapılmasının gerekliliğine ilişkin üç temel kod belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yaklaşık üçte biri (*n*=12) disiplin soruşturmalarında tecrübenin gerekliliğine dikkat çekerken, 7 kişi konunun uzmanlık gerektirdiğini ve 3 kişinin ise disiplin soruşturmalarının eskiden olduğu gibi müfettişler tarafından yapılması gerektiği görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Ayvaz (2017) da çalışmasında, okul müdürlerinin, görevlendirmelerde şikâyet dilekçelerinin iyi tasnif edilerek kendilerine verilmemesi, okul türüne dikkat edilmediği, açık olan disiplin suçunun 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunda karşılığının olmaması nedeniyle süreci ilerletmede yetersiz kaldıkları tespitini yapmaktadır (Ayvaz, 2017: 127).

5.1.3. Disiplin Süreçlerinde Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Sonuçlar

Üçüncü alt probleme yönelik olarak okul müdürleri ile yapılan görüşmelerin içerik analizi sonrası "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" ve "Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı" temaları belirlenmiştir. İlk temanın altındaki kodların sıklıklarına bakıldığında sırasıyla "Sürecin işlemesinde yararlı" (*n*=17), "İşlevsiz" (*n*=10), "Yetersiz" (*n*=8), "Yeterli" (*n*=7), "Sonuca ulaşmak için gerekli" (*n*=3), "Bilgi almayı kolaylaştırıyor" (n=3) ve "Disiplinde baskı unsuru" (*n*=1) olduğu görülmektedir. Kodlar takip edildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin genel olarak, "Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)" temasına olumlu yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte azımsanmayacak sayıda kodla yasal güce ilişkin olumsuz ifadeler de vardır

("İşlevsiz" *n*=10 ve "Yetersiz" *n*=8). Ayvaz (2017) da çalışmasında, okul müdürlerinin muhakkiklik görevlerini yaparken özellikle bilgi ve belge olarak kamera kayıtlarına erişimde sorunla karşılaştıklarını belirtmektedir (Ayvaz, 2017: 127). Düztepe (2019) ise bazı okul müdürlerinin üst merciler ve siyasi kişilikler tarafından baskı altına alındıklarını, kararlarını etkileme çabalarının olduğu, tehdide maruz kaldıkları ve bazı önemli soruşturmalarda güvenlik sorunları yaşadıklarını aktarmaktadır (Düzetepe, 2019: 107-108). Dal (2019), 24 okul müdürüyle yaptığı muhakkiklik görevine ilişkin (görüşlerini incelediği) çalışmada dokuz başlık altında sorunları tespit etmiş ve bu sorunlardan birinin bilgi, belge ve delillere ulaşmada yaşananları ve diğerinde ise ifade almada ciddi dirençlerle karşılaşmak olduğunu belirtmektedir (Dal, 2019: 98). Bu araştırmada ise okul müdürlerinin yarısına yakını yasal gücün süreci kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı düşüncesindedir. Bu iki farklı durumun bir çelişki olmasından çok soruşturmanın niteliği, soruşturmacıların hareket tarzı, yeterlilikleri ve soruşturdukları konuda bilgi ve belge talep ettikleri kurumların tutumun etkili olduğunu düşünülebilir.

Üçüncü alt probleme yönelik belirlenen ikinci "Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı" temasının altındaki 8 farklı kodun ise sıklıklarının sırasıyla "Yasal güç algısı yok veya zayıf" (*n*=8), "Üst makamlar yetkiyi kullanıyor" (*n*=2), "Uygulama gerekli değil" (*n*=2), "Son çare olarak kullanmalı" (*n*=2), "Yaptırım yetkisi yok" (*n*=1), "Mevzuat yeterli uygulama yok" (*n*=1), "Gerekli" (*n*=1) ve "Kişisel/liderlik özellikleri de gerekli" (*n*=1) oldukları belirlenmiştir. "Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı" temasının altındaki kodların, genel olarak okul müdürlerinin konu hakkındaki olumsuz olduğunu söylemenin mümkün olduğu görülmektedir.

5.1.4. Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği Ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sonuçları

Okul müdürlerinin, öğretmenlere uyguladıkları disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkilerine dair görüşleri üç tema altında kodlama yapılmıştır. Konuyla ilgili birinci tema, okul müdürlerinin, disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisine yönelik görüşlerini (5 farklı kod), ikinci tema disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik görüşlerini (11 farklı kod) ve üçüncü tema öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısına ilişkin görüşlerini (8 farklı kod) kapsamaktadır.

Okul müdürlerinin, genel olarak disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisini çok güçlü ifade etmedikleri söylenebilir. Görüşme yapılan okul müdürlerinden üçü disiplin cezalarının uygulanmasının diğer öğretmenler üzerinde olumlu, üçü kısmen (kişiye bağlı olarak) olumlu, biri olumlu etkisi olduğunu söylerken bir müdür olumsuz etkilemeyeceğini ve bir müdür ise farkındalık yaratmada işe yarayacağını belirtmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin sonucunda "Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi" ikinci tema olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin ağırlıklı olarak disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Temanın altında yer alan kodlar incelendiğinde, uygulanan disiplin cezalarının motivasyon (*n*=19) ve verimi düşürmek (*n*=8) ile kurum içi sosyal ilişkileri olumsuz etkileme (*n*=10) olmak üzere iki çerçevede ele alınabileceği görülmektedir. Başka bir deyişle, araştırmaya katılan okul müdürlerinin neredeyse tamamına yakını disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu düşünmektedir. Çelebi'nin (2009), ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin cezalandırılması ve ödüllendirmesi üzerine yaptığı çalışmada özellikle ölçütlere yönelik eleştiride bulunmuş, uygulamaların adil ve şeffaf olmadığı ve bu nedenle de motivasyonu artırmaya hizmet etmediği sonucuna varmıştır (Çelebi, 2009: 95-96).

Dördüncü alt probleme ilişkin okul müdürleriyle yapılan görüşmelerin analizinin sonucunda "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının gerekliliği algısı" üçüncü tema olarak belirlenmiştir. Bu tema altında, "cezanın yerindeliği", "işleyiş için gerekliliği", "son çare", "rehberlik ağırlıklı" olması, "genel gereklilik", "cezanın niteliği", "işlevi ve faydasına" ilişkin 8 ayrı kod belirlenmiştir. Okul müdürlerinin yarısına yakını (*n*=16i) cezanın yerindeliğine vurgu yaparken, 5 müdür işleyiş için gerekli, 3 müdür ise disiplin cezasının son çare olarak kullanılması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Tema altında yer alan kodlar birlikte ele alındığında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin disiplin cezalarının uygulanmasını çok istemedikleri ancak yerindeliğine de bağlı olarak işleyiş için gerekli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Disiplin cezalarının uygulanmasının sonuçlarının bazı durumlarda öğretmenlerin yöneticilerinden beklentileri ile çelişeceği ve bunun da öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri

olacağı okul müdürleri tarafından da bilindiği görülmektedir. Çifci (2009) de öğretmenlerin etkili okul müdürü algıları üzerine yaptığı çalışmada öğretmenlerin algılarının 18 farklı kategoride birleştiğini ve bunların çoğunun etkileşimci ve dönüşümcü liderlik profilleriyle uyumlu olduğunu saptamaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin yol gösteren, iyi çalışmaları takdir edebilen, karşılıklı bağ kurulmasına önem veren, astlarını her koşulda motive eden ve karşılıklı etkileşim ile iletişimi sağlıklı kurabilen vb yöneticiler olmasını bekledikleri belirlenmiştir (Çifci, 2009: 75-78).

5.1.5. Disiplin Cezalarının Öğretmen-Yönetici Arasındaki Bireysel, Sosyal Ve İş İlişkileri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, öğretmenlere uyguladıkları disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerinde etkilerine ilişkin görüşleri iki tema altında incelenmiştir. İlk ana tema "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi" ve ikinci ana tema ise "Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" olarak adlandırılmıştır. Okul müdürlerinin ilgili soruya yönelik cevaplarının incelenmesi sonucu ilk temanın 10, ikinci temanın ise 9 farklı kodla ifade edilebileceği görülmüştür.

"Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının kurum işleyişi üzerindeki etkisi" temasının altındaki kodların sıklıklarına bakıldığında, okul müdürlerinin ilk sırada "Kurum içi çatışma" (*n*=8) durumunu öne çıkardıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla, "İşleyiş için gerekli" (*n*=5), "Süreci yönetme önemli" (*n*=3), "Olumsuz etkilemez" (*n*=2), "İletişim, motivasyon ve verimi düşürme" (*n*=2), "Geçici soruna neden olur" (*n*=1), "Ayrım olmadığı sürece sorun olmaz" (*n*=1), "Okul aidiyetinde zayıflama" (*n*=1), "Kendi okulunda uygulamak sağlıksız" (*n*=1) ve "Yararlı" (*n*=1) takip etmektedir. Kodlar takip edildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin konuya ilişkin düşüncelerinin neredeyse yarı yarıya olumlu ve olumsuz olduğu anlaşılmaktadır.

"Öğretmenlere uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" temasının altındaki 9 farklı kodda ifade edilen görüşlerin çok büyük bir bölümü olumsuzluk taşımaktadır. Okul müdürlerinin 24'ü "olumsuz tavır ve davranışlar", 16 müdür "duygusal yaklaşımlar", 5 müdür "düşmanlık duyguları" ve 3 müdür "ilişkilerde soğukluk" ve bir müdür "güvensizlik" gözlemlediğini ifade etmektedir. Öte yandan 2 okul müdürü profesyonellik gereği yapılması gerekenin yapılmasını ve olumsuz

duyguların beklenmesi gerektiğini söylerken, bir okul müdürü bireysel farklara ve bir okul müdürü de cezanın yerindeliğine dikkat çekmektedir. Genellemek gerekirse, okul müdürlerinin büyük çoğunluğu disiplin cezalarının uygulanması sonucu yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun olmasını beklemekle birlikte bazı okul müdürleri buna rağmen bundan kaçınılmaması gerektiğini düşünmektedir. Bu sonuç, Memduhoğlu ve Turhan'ın (2016) 400 ilkokul ve ortaokul öğretmeni ile yaptığı çalışma ile de uyumludur. Yazarlar, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim sürecinde en çok uzmanlık gücünü kullanmayı tercih ettiklerini, zorlayıcı ve yasal gücü kullanmaktan olabildiği kadar kaçınmaya çalıştıklarını, bunun hem verimsiz hem de ilişkiler bakımından son derece yıpratıcı olduğunu belirtmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 82-85). Sakızlı (2007) da çalışmasında okul müdürlerinin yüksek düzeyde meslektaşlarını kırmamaya özen gösterdiklerini ve okuldaki çatışmaları çözme konusunda uzmanlık (teknik) bilgilerini kullanmaya çalıştıklarını belirtmektedir (Sakızlı, 2007: 176-177). Öğretmenlerle yöneticiler arasındaki bireysel ilişkilerin de daha çok yöneticilerin davranışlarına göre biçimlendiği genel olarak bilinmektedir. Yardibi'nin (1991), okul müdürlerinin yönetimsel davranışları ile öğretmenlerin bağlılığı üzerine yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin otoriter davranış göstermeleri ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında negatif, hiyerarşik etkililik ve coşkusal yansızlık davranışları göstermeleri ile öğretmenlerin kendisine bağlılığı arasında ise pozitif ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Yazar, öğretmenlerin, otoriter davranış gösterme düzeyi düşük ancak hiyerarşik yönetimsel davranış gösterme düzeyi yüksek okul müdürlerine daha çok bağlılık hissettiğini belirtmektedir (Yardibi, 1991).

5.1.6. İletişimi Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Etmeye İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin, öğretmenleriyle olan iletişimlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda tereddüt yaşama durumuna ilişkin görüşlerinin iki tema altında toplanabileceği görülmüştür. İlk ana tema "Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu", ikinci ana tema ise "Profesyonel yaklaşım gösterme ve sonuçları" olarak adlandırılmıştır.

"Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu" temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde 'Hayır' (tereddüt yaşamayan) cevabı veren 11 kişi hariç diğer okul müdürlerinin çok büyük bir bölümü bu soruya olumlu yanıt vermiştir (tereddüt etmiştir). Verilen diğer cevaplara bakıldığında; 22 'Evet', 18 'Son çare', 13 'Önce rehberlik' ve 1 'Özel iletişimle çözüm' denildiği görülmektedir. Başka bir deyişle, okul müdürlerinin 11 'Hayır' cevabına karşılık, toplam 54 ifadede soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu tespit edilmiştir.

"Profesyonel yaklaşım gösterme ve sonuçları" temasının altındaki 6 farklı kodda ifade edilen görüşlerin büyük bir bölümü soruşturma başlatmada tereddüt yaşansa bile profesyonelliğin gereğini yapmaya vurgu yapmaktadır. Okul müdürlerinin 5'i soruşturma başlatma sonrası olumsuz tavır ve davranışlara şahit olduklarını söylerken, 13'ü işleyiş için disiplin soruşturması başlatmanın gerekli olduğunu, 4'ü profesyonelliğin gereği olduğunu, 1 kişi durumun kişisel olmadığını ve 1 kişi de mevzuata uyulması gerektiğini ifade etmektedir. Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, olumsuz sonuçlar yaşansa bile idarecilerin görevlerinin gereğini yerine getirmelerinin beklendiğine ilişkin görüşleri öne çıkmaktadır.

5.1.7. Disiplin Soruşturma Sürecinde Ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliğine İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın yedinci alt problemi çerçevesinde, okul müdürlerine disiplin soruşturma sürecinde ve karar verme aşamasında etik ilkelere göre hareket etmenin gerekliliği konusundaki görüşleri sorulmuştur. Buna göre okul müdürlerinin konuya ilişkin görüşlerinin 3 tema altında toplandığı görülmüştür. Konuyla ilgili birinci tema, okul müdürlerinin, disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmeye yönelik görüşlerini (10 farklı kod ile), ikinci tema disiplin soruşturma ve karar

verme sürecinde tarafsızlığa yönelik görüşlerini (4 farklı kod ile) ve üçüncü tema disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluğa ilişkin görüşlerini (3 farklı kod ile) kapsamaktadır.

Yedinci alt probleme yönelik olarak yapılan görüşmelerin içerik analizi sonrası belirlenen üç tema ve temalara temel olan kodlar birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin neredeyse hepsinin karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmeyi önemsedikleri, bunu yaparken ise tarafsızlığın ve mevzuata uygunluğun mutlaka gözetilmesi gerektiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, neredeyse tüm okul müdürleri, disiplin soruşturması süreç ve karar verme aşamalarında etik ilkelere göre hareket edilmesini destekleyici görüşler ortaya koymuştur. Ancak bir okul müdürü, diğerlerinden farklı olarak, etiklik ilkesinin izlenmemesi gerektiğini, etikliğin öznel bir yaklaşım olduğunu ve bu nedenle asıl takip edilmesi gerekenin kanunlar olduğunu ileri sürmektedir. Etik davranışın öznel olup olmadığı tartışmalı bir konu olabilir ancak Çetin ve Özcan (2004) okul yönetimi bakımından etik davranışın mümkün olduğunu, yöneticilerin içinde yaşadıkları toplumda var olan ahlak ve değerlerin ötesinde kapsayıcı olabilecek şekilde etik liderlik özelliklerini geliştirilebileceğini tartışmaktadırlar (Çetin ve Özcan, 2004: 22-26). Yazarlar, çalışmalarının sonucunda, ilkokul öğretmenlerinin iş doyumu algılarında yöneticilerinin etik davranış göstermelerinin etkili olduğunu söylemekte ve okul yöneticilerinin belirlenmesinde çağdaş, bilimsel, yansız ve objektif kriterlerin kullanılmasının etik ilkelerin gelişmesinde önemli olduğunu belirtmektedir. Gök'ün (2008) yaptığı çalışma da bu durumu doğrular bir sonuca ulaşmıştır. Yazar, 10 kadın ve 10 erkek okul müdürünün etik ikilemlerin sunulduğu senaryolara ilişkin yanıtlarının analizi sonrası müdürlerin kişisel değerlerini kararlarına çok az karıştırdıklarını ve mesleki değerleri son derece büyük bir oranda içselleştirdiklerini rapor etmektedir (Gök, 2008: 92-93). Doğan'ın (2008) öğretmen algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etik ilkelere uygun davranış gösterme düzeyini incelediği araştırmasının sonucunda, okul müdürlerinin genel olarak etik ilkelere uygun davrandıkları sonucuna varmıştır (Doğan, 2008: 86-91). Okçu (2014) da bir başka açıdan, eğitim yönetiminde etik liderliğin mümkün olduğunu, etik liderlik davranışları gösteren yöneticilerle çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptayarak belirtmektedir. Yazara göre, etik liderlik özelliği gösteren yöneticilerle çalışan öğretmenlerin özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olmaktadır

(Okçu, 2014: 512-516). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin disiplin soruşturmaları ve karar verme sürecinde etik ilkelere göre hareket edilmesi gerektiğine ilişkin güçlü bir algıları olduğu söylenebilir. Genel olarak vurgu yapılan ilkeler de Calabrese (1989), eğitim yöneticileri için açıkladığı on maddelik etik kurallarına uyumlu gözükmektedir. Bu rehber kurallar sırasıyla; eğitim felsefesiyle uyumlu bir vizyona sahip olma veya geliştirme, güçlü ahlaki liderlik yapma, ayrımcı davranışlardan kaçınma (tarafsızlık), etkili öğretimi hedef alma, okul toplumu/kültürü oluşturma, okul içinde gruplar arası hakları dengeleme, sorunları bütün yönleriyle ele alma, sadece örgüt için değil üyeler için de en iyi olanı yapma, hayır diyebilecek ahlaki cesarete sahip olma ve etik değerleri astlarıyla paylaşma (akt. Erdoğan, 2012: 504-505). Görüleceği üzere, sayılan etik kodların çoğu, araştırmaya katılan okul müdürleri tarafından da paylaşılmaktadır.

"Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlık" ikinci temasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine bakıldığında, 10 okul müdürü tarafsızlığın gerekli olduğunu, 4 okul müdürü ilk koda yakın şekilde kişiye göre dosya hazırlanmaması gerektiğini, 1 okul müdürü tutarlığın önemini ve 1 okul müdürü ise duyguları işe karıştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Temanın altında 16 kodun yer aldığı dikkate alındığında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısına yakınının etik ilkeler arasında tarafsızlığı oldukça önem verdikleri söylenebilir.

"Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluk" üçüncü temasına ilişkin okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde; "mevzuat takip edilmeli" kodu 12 okul müdürü tarafından ifade edilirken, 1 müdür "suç ve cezanın orantılı olması gerektiğini" ve bir okul müdürü ise "disiplin cezası soruşturmalarında konunun dışına çıkılmaması gerektiğini" vurgulamıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuat ve kanunlara uygunluğa ikinci tema kadar (tarafsızlık) önem verdiklerini söylemek mümkün görünmektedir.

5.1.8. Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Etkisine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin, öğretmenlere uyguladıkları disiplin cezalarının kurum kültürüne kattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ile ilgili görüşlerinin içerik analizine tabi tutulması sonrası kodların üç ana tema altında toplanabildiği görülmüştür. İlk ana tema "Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi" (9 farklı kod), ikinci ana tema

“Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi” (11 farklı kod) ve üçüncü ana tema ise “Uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi” (3 farklı kod) olarak adlandırılmıştır.

“Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi” temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde; okul müdürlerinin ilk sırada “Okul düzenine katkı” (*n*=10) durumunu kurum kültürüne olumlu katkı olarak öne çıkardıkları bunu “Adaletli ise olumlu” (*n*=9) görüşünün izlediği görülmektedir. Bu iki kodu 3 okul müdürünün görüşlerine göre “Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki” takip etmektedir. Analiz sonrası belirlenen diğer 7 kod ise okul müdürleri tarafından birer defa ifade edilmiştir; “Kurum kültürüne olumlu katkı” (*n*=1), “Örnek olma” (*n*=1), “Olumsuz davranışların azalması” (*n*=1), “Sınırları hatırlatmakta yararlı” (*n*=1), “Kurum kültürü olmasına bağlı olumlu veya olumsuz” (*n*=1) ve “Soruşturmaya bağlı olarak olumlu veya olumsuz katkı sağlar” (*n*=1). Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, “Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi” olduğu düşüncesine daha çok kısmen katıldıklarını, ihtiyatla, söylemenin mümkün olduğu anlaşılmaktadır.

“Uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi” temasının altındaki 11 farklı kodda ve toplamda 35 defada (sıklıkta) ifade edilen görüşlerin çok büyük bir bölümü disiplin cezalarının kurum kültürüne doğrudan olumsuz etkisini vurgulamaktadır. İlk üç en sık ifade edilen olumsuz kodun sırasıyla, “Kurum kültürüne katkısı yok” (*n*=12), “Motivasyonu olumsuz etkileme” (*n*=6) ve “Aidiyet duygusunu olumsuz etkiler” (*n*=5) olduğu görülmektedir. Bir genelleme yapmak gerekirse, okul müdürlerinin çoğunlukla disiplin cezalarının uygulanması sonucu (bazen gerekli bile olsa) kurum kültürünün olumsuz etkilendiği görüşünde oldukları söylenebilir. Bunun bir nedeni okul müdürlerinin yönetim anlayışlarından kaynaklanıyor olabilir. Okul müdürleri kurum kültürünü oluşturmada disiplin cezaları yerine olumlu davranış, başarı, bağlılık (aidiyet) vb kodlara ağırlık veriyorsa disiplin cezalarının okul kültürüne katkısını sorgulaması beklenebilir. Yılmaz’ın (2017) değerlere dayalı yönetimin okul kültürüne etkisini incelediği bir çalışmada ilginç bir şekilde okul müdürlerinin öğretmenlerden daha fazla değerlere dayalı yönetimi destekledikleri görülmektedir. Müdürler özellikle destek ve başarı kültürlerinin gelişmesinde değerlerin önemine vurgu yapmaktadır (Yılmaz, 2017). Yöneticisi olduğu okulun kültürünü zorlama (disiplin cezaları) üzerine inşa etmenin

eğitim ve öğretimde uzun vadede başarı getirmeyeceği açık olduğundan okul müdürlerinin de bu yola başvurmayacağı beklenen bir durumdur.

"Uygulanan disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi" temasının altındaki 3 farklı kodda ve toplamda 10 defada (sıklıkta) ifade edilen görüşlerin hemen hepsinin de disiplin cezalarının kurum kültürüne doğrudan olumsuz etkisi olduğunu vurgulamaktadır ["Yöneticiler karşı olumsuz duygu" (*n*=6), "Çalışma/iş barışına olumsuz etki" (*n*=3) ve "İlişkileri olumsuz etkileme" (*n*=1)].

5.1.9. Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterliliğine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli olup olmadığına ilişkin görüşlerinin iki ana tema altında toplanabileceği görülmüştür. Belirlenen kodlara bağlı olarak, ilk ana tema "Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığı" ve ikinci ana tema ise "Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümler" olarak adlandırılmıştır.

"Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığı" temasının altındaki kodların sıklıkları incelendiğinde, 7 okul müdürünün "Bazen yeterli", 2 okul müdürünün "Bazen gerekli", 1 okul müdürünün "Kişiye göre etkili" ve 1 okul müdürünün "Olumlu etkisi var" görüşünde oldukları görülmektedir. Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlığına çok az inandıklarını söylemenin mümkün olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden sadece biri öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli/yararlı olabileceğini diğerlerine göre biraz daha fazla vurgulamıştır. Okul müdürlerinin, disiplin cezalarının öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını ortadan kaldırmadığına veya tek başına yeterli olmadığına ilişkin algıları oldukça açıktır. Koçak (2012) da okullarda öğretmenler arası ve öğretmenlerle yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde disiplin uygulamalarından ziyade sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve en son hükmetme yönteminin kullanıldığını belirtmektedir (Koçak, 2012: 96-97).

"Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yetersizliği ve alternatif çözümler" temasının altındaki 17 farklı kodda ifade edilen görüşlerin çok büyük bir bölümü olumsuzluk taşımaktadır. Belirlenen kodlardan da takip edileceği üzere okul müdürlerinin konu ile ilgili genel görüşlerinin disiplin cezalarının öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını ortadan kaldırmada yetersiz veya tek başına yeterli olmadığı yönündedir. Okul müdürlerinin dikkat çektiği başka bir husus ise bu cezaların istenmeyen davranışları ortadan kaldırmadan başka, farklı sorunlara neden olmalarıdır. Son olarak, okul müdürlerinin bu tema altında disiplin cezası yerine önerileri ("Rehberlik yapılmalı", "Güçlü iletişim gerekli", "Hizmet içi eğitim gerekli" vb) vurgulama çabaları dikkat çekmektedir.

5.1.10. Disiplin Cezalarının Kurum Kültürü Ve Sosyal Bir İklimin Oluşturulmasına Etkisine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin, okulda kurum kültürünün ve sosyal bir iklimin oluşturulmasında verilen disiplin cezalarının olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri iki ana tema altında toplanmıştır. Belirlenen kodlara bağlı olarak, ilk ana tema "Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi" ve ikinci ana tema ise "Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisi" olarak adlandırılmıştır.

"Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi" temasının altındaki kodlara bakıldığında ağırlıklı olarak okulun işleyişinde fayda sağlamasına bağlı olarak olumlu bulunduğu göze çarpmaktadır. Kodlara ifade edilme sıklıklarına göre bakıldığında ilk sırada "Okul düzenine katkı" (*n*=8) kodunun yer aldığı görülmektedir. Bu kodu sırasıyla; "Adaletli ise olumlu" (*n*=7), "Olumlu örnekler daha etkili/gerekli" (*n*=5), "Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki2" (*n*=7), "Bazen gerekli" (*n*=2), "Kurum aidiyetine olumlu katkı sağlar" (*n*=1), "Adalet duygusu güçlenir" (n=1) ve "Okula bağlı olumlu veya olumsuz katkı" (*n*=1) takip etmektedir. Kodlardan da görüleceği üzere, okul müdürlerinin disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumlu etkisi olduğuna çok fazla katılmadıkları anlaşılmaktadır.

"Disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisi" altındaki 18 farklı kodda ve toplamda 55 sıklıkla ifade edilen görüşler, okul müdürlerinin disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisini

oldukça önemsediklerini göstermektedir. Belirlenen kodlardan da takip edileceği üzere okul müdürlerinin genel olarak disiplin cezalarından memnun olmadıkları ve mümkün olduğunda kaçınmaya çalıştıkları (son çare) görülmektedir. Okul müdürlerinin, disiplin cezalarının kurum kültürü ve sosyal iklimin oluşturulmasına olumsuz etkisinin yanında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyerek verimliliği de düşürdüğüne dikkat çekmektedirler. Okul müdürlerinin kurum içi çatışmaları yönetme durumlarını inceleyen Sakızlı (2007), okul müdürlerinin, çatışma yaratacak durumlardan okulun huzurunu ve eğitim kalitesini bozduğu düşüncesiyle yüksek düzeyde kaçınmaya çalıştıklarını söylemektedir.

5.1.11. Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında Ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarıyla İlgili Yaşanılan Süreçte Uygulanan Politikaları Değerlendirmeye İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin, ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarla ilgili yaşanılan süreçte uygulanan politikaları doğru ve yeterli bulmalarına ilişkin görüşlerinin iki tema altında toplanabileceği görülmüştür. Belirlenen kodlara bağlı olarak, ilk ana tema "Disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği" ikinci ana tema ise "Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçları" olarak adlandırılmıştır.

"Disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği" temasının altındaki kodlar incelendiğinde iki alt temanın öne çıktığı görülmektedir. İlk alt tema, daha çok disiplin cezalarının uygulayıcıları üzerinde odaklanırken ["Ayrı bir birim tarafından yapılmalı" (*n*=7), "Müfettişler yapmalı" (*n*=4), "Denetleyenler de denetlenmeli" (*n*=3), "Kurum dışı denetim, disiplin cezası daha uygun" (*n*=2) vb], ikinci alt tema kodlarının daha çok kanuna/mevzuata uygunluk ağırlıklı ifadelerden oluştuğu ["Mevzuat eksiklikleri giderilmeli" (*n*=2), "Mevzuata uygun oldukça yönetimde olumlu etkisi var" (*n*=1), "Mevzuat takip edilmeli" (*n*=1), "Kanun ve yönetmelikler güncellenmeli" (*n*=1) vb] görülmektedir. Kodlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan okul müdürlerinin, disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği konusunda oldukça ciddi çekincelerinin olduğu ve bu görevin daha çok kendileri dışında konunun uzmanları tarafından yapılmasını tercih ettikleri söylenebilir.

"Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlar" adlı ikinci tema 47 farklı kodla ifade edildiği tespit edilmiştir. Kodların içerikleri incelendiğinde okul müdürlerinin görüşlerinin yine iki alt temada toplanabileceği anlaşılmaktadır. İlk alt tema daha çok yapılan işin okul müdürlerinin görevi olmadığı ve karşılığının emek bakımından olmadığı üzerinde dururken ["Angarya" (*n*=4), "Ek iş yükü, karşılığı yok" (*n*=3), "Çok sorumluluk, az yetki" (*n*=2), "İdareciyi asıl işinden alıkoyma" (*n*=1) vb], ikinci alt tema ise daha çok kurum içi ilişkilerle ilgilidir ["İdareci-öğretmen çatışması" (*n*=7), "Tarafsızlık sağlanamıyor" (*n*=5), "Yetkiyi kötüye kullanma durumu" (*n*=2), "Adillik algısı sorunu var" (*n*=1) vb]. Ayvaz'ın (2017) muhakkiklik görevine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini incelediği çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yazar, okul müdürlerinin görüşlerini 10 maddede toplamıştır. Bunlar sırasıyla; şikâyet dilekçelerinin olura genel olması, görevlendirmelerde okul türüne dikkat edilmemesi, kamera kayıtlarına erişememe, şikâyet edilenlerin sert tepki göstermesi, kararlar öncesi müfettişlerden fikir alma, ceza teklifi öncesi tecrübeli okul müdürlerinden fikir alma, MEB Teftiş Kurulu Başkanlığının hazırladığı rehberden faydalanma, görevi angarya olarak görme ve son olarak üst yöneticiler tarafından yönlendirilme çabalarıdır (Ayvaz, 2017: 127-128). Bazı görüşler farklı isimlerle (kodlarla) açıklanmasına rağmen iki çalışmanın sonuçlarının oldukça birbirine yakın olduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Uygulamacılar Yönelik Öneriler

- Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesi yürütülen disiplin süreçlerinde okul müdürlerinin etkisini ve yaptırım gücünü zayıflattığından okul yöneticiliği ek bir görev olmaktan çıkarılabilir.
- Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesi yürütülen disiplin süreçlerinde okul müdürlerinin daha tarafsız ve daha şeffaf olmalarını engellemekte verdikleri kararlarda duygusal ve nesnel davranabildikleri gözlemlenmektedir. Bundan dolayı okul müdürlüğünün profesyonel bir kadro olarak tahsisi yapılabilir.

- Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesi okul müdürünün kurum içi disiplini sağlama ve idari işleyişi sorunsuz yürütme mücadelesini zaafa uğratmaktadır. Bu nedenle okul yöneticiliği Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfından alınıp İdari Hizmetler Sınıfına geçirilebilir.
- Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesi ve gelecekte bu görevin okul müdürlerinin üzerinden alınacak olması düşüncesi okul müdürlerinde birtakım kaygılar, sorunlar ve gelecek endişesi oluşturmakta bu da disiplin süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin özellikle geleceğe dair kaygı ve endişeleri giderilebilir.
- Okul müdürlerinin yürüttükleri disiplin süreçlerinde daha objektif, daha kararlı ve daha isabetli kararlar verebilmesi için yasal mevzuatın yeterliliği arttırılmalı, okul müdürlerinin eli güçlendirilebilir.
- Okul müdürlüğünün ek bir görev olarak icra edilmesi hem yürüttükleri disiplin süreçlerinde hem de idari sorumluluklarını yerine getirmede okul müdürlerinde bir isteksizlik oluşturmaktadır. Okul müdürlüğünün ek bir görev olarak icra edilmesinin karşılığı olarak okul müdürlerine maddi ve manevi destek olunabilir.
- Okul yöneticiliğin ek bir görev olarak yapılması öğretmenlerin okul yöneticilerine olan algısını da olumsuz etkilemekte, bu makama olan saygı ve tazimi de zayıflatmaktadır. Okul öğretmenleri hem makama hem yöneticilerine karşı daha pervasız, daha sorumsuz olabilmektedir. Kurum personelinin makama ve makamı temsil eden kişilere karşı algısını olumluya evrilmesini sağlayacak düzenlemeler olabilir. (mevzuat değişikliği, hizmet içi seminerler vs.)
- Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesi yürütülen disiplin süreçlerinin öğretmenlerin aleyhine sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Okul müdürünün hem yaptığı işi angarya olarak görmesi hem de yeterli mevzuat bilgisine sahip olmaması disiplin sürecindeki öğretmenleri mağdur edebilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerine disiplin süreçleriyle ilgili olarak hem akademik hem motivasyon seminerleri verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu bölümde konuya ilişkin çalışmalar yapacak araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

- Bu çalışma okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşleri ile sınırlı kalmaktadır. Konuya ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin alındığı bir çalışma yapılıp öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri kıyaslanabilir.
- Nitel araştırma yönteminin tercih edilmiş olmasından dolayı okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenler göz önüne alınarak incelenmemiştir. Bu sebeple tüm değişkenlerin ayrıntılı olarak incelebileceği bir nicel çalışma yapılabilir.
- Okul müdürlerinin yürüttükleri disiplin süreçlerinde ve bu süreçler sonunda verdikleri cezalarda başvurdukları ve dayanak gösterdikleri yasal mevzuatın ayrıntılı bir araştırılması yapılabilir.
- Bu çalışma ile ilgili her kademe türünde bir pilot okul belirlenerek, bu okullarda yürütülen disiplin süreçlerinin ve sonuçlarının okul müdürü ve öğretmenler üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırma yapılabilir.
- Eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzmanlaşmış veya akademik bir kariyerden geçmiş olan okul müdürleri ile bu alanda herhangi bir eğitim almamış okul müdürlerinin disiplin süreçlerine olan yaklaşımlarının ve uygulamadaki yöntem ve metotlarının kıyaslandığı bir araştırma yapılabilir.
- Okul müdürlerinin yürüttükleri disiplin süreçleri ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olabilmeleri için almaları gereken hizmet içi seminerlerin neler olabileceği ile ilgili bir araştırma yapılabilir.
- Disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırma yapılabilir.
- Disiplin cezalarının kurum kültürüne etkisi ile ilgili araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliliği hususunda araştırmalar yapılabilir.
- Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akan, D. (2016). Akademisyenlerin inceleme/soruşturma görev zorluklarına ilişkin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *13*(33), 212-226.

Akıllıoğlu, T. (1983). *Yönetim önünde savunma hakları*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Akgüner, T. (1992). *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.

Akyılmaz, B. (2000). *İdari usu ve ilkeleri ışığında idari işlemin yapılış usulü*. Ankara: Yetkin Yayınları.

Akyol, A. (1989). *Milli eğitim bakanı avni akyol'un yöneticilere, öğretmenlere, öğretim elemanlarına, anne-babalara ve vatandaşlara göreve başlama mesajı*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Arıca, M. N. (2000). *Memur suçları ve soruşturma*. Ankara: İlksan Matbaası.

Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Aydın, P. İ. (2001). *Yönetsel mesleki ve örgütsel etik*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ayvaz, M. (2017). *Okul Müdürlerinin Muhakkiklik Görevine İlişkin Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bakan, İ. ve Paksoy, M. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Balcı, A. (2005). *Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım.

Başar, H. (2004). *Sınıf yönetimi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi ve nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Begley, P.T. ve Stefkovich, J.A. (2003) Introduction: education, ethics and the cult of efficiency. *Journal of Educational Administration, 42(2)* 132- 136.

Beyhan, A. (2008). "*İlköğretim müfettişlerinin disiplin soruşturması sürecinde karşılaştıkları sorunlar*." (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Binbaşıoğlu C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Christensen, L.B., Johson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma yöntemleri, desen ve analiz*. Ankara: Anı.

Coşkun, Z. (2006). *Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleriyle İlgili Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliği Üzerine Etkisi Konusunda Öğretmen Ve Okul Müdürlerinin Görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Coşkun, H. (2009). *657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre disiplin suçları, disiplin soruşturmaları, danıştay kararları üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

Creswell, J.W. (2017). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları.* Ankara: Eğiten Kitap.

Çelebi, N. (2009). Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *29*, 75-100.

Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık

Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 20*, 21-38.

Çiçek, H. (2011). *Devlet Memurları Disiplin Soruşturması; Türkiye Uygulaması.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çifci, Ç. (2009). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algıları (Eyüp İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dal, S. (2019). *Okul Müdürlerinin Muhakkiklik Görevine İlişkin Görüşleri (Bağcılar, Bakırköy, Başakşehir, Esenler ve Zeytinburnu Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirtaş, H. (1997). *Etkili Eğitim Yöneticisinin Davranışları.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tez)i. İnönü Üniversitesi, Malatya.

DMK (1965). Kanun No:657, Resmî Gazete 23/07/1965 Sayı:12056, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf Erişim Tarihi: 24.09.2020.

Doğan, A.E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Etik İlkeleri Kapsamındaki Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Düztepe, H. (2019). *Öğretmen, Yönetici Ve Müfettişlerin Okul Müdürlerinin Muhakkiklik Görevlerine İlişkin Görüşleri.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi***.** İstanbul:Beta Yayınları.

Ertürk, S. (1994). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Metaksan.

Gezer, H. (2015*). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları İle Aldıkları Disiplin Cezalarının Değerlendirilmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Çanakkale.

Güler, G. G., Yılmaz, E., Özutku, H., Çankaya İ.H., Günbayı, İ., Polat, S., Savaş, A.C., Ordu, A., Şahin, Ç. E., Levent, F., Maya, İ., Karataş, S., Uslu, T. (2014). *Eğitim yönetimi.* İstanbul: Lisans Yayıncılık

Gök, F. (2018). *Okullarda Karşılaşılan Etik İkilemlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Görgülü, S. (2007). *Milli eğitim bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan öğretmenler hakkında açılan soruşturmalar ve sonuçları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Güçlü, N., Koşar, S. (2016). *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama.* Ankara: Pegem Akademi.

Hoy, W. K.ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel.

İslamoğlu, A.H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (spss uygulamalı)*. İstanbul: Beta.

Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve amos uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel.

Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Kadıoğlu Matbaacılık.

Kayıkçı, K , Özdemir, İ , Özyıldırım, G. (2016). Yönetici ve Öğretmenler Hakkında İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Yansıyan Disiplin Sorunlarının İncelenmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12 (1), 78-102. https://dergipark.org.tr/tr/pub/eku/issue/26699/280880 Erişim Tarihi: 20/09/2020

Kıranlı, S. (2012). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 40, 69-88.

Kırmızıgül, H. (1998). *Disiplin suç ve cezaları ve denetim yolları*, İstanbul: Kazancı Kitap.

Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü–Öğretme Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kolçak, M. (2013). *Meslek etiği* (2. basım). Bursa: Ekin Yayınevi.

Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2011). *Educational administration: concepts and practices* (6th Edition). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

MEB İnceleme Soruşturma ve Ön İnceleme Rehberi (2006). MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. Ankara: Teftiş Kurulu Başkalığı Yayınları.

Memduhoğlu, H.B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *44*, 73-89.

Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar (Bahçelievler Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Nelsen, J., Lott, L., & Glenn, S. (2002). *Çocuk eğitiminde a'dan z'ye pozitif disiplin*. (Çev.M. Ersin). İstanbul: Hayat.

Okçu, V. (2014). Ortaöğretim Okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *20*(4), 501-524.

Özcan, H.Ö. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Yaklaşımları.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Özsoy, O. (2003). *Etkin öğrenci, etkin öğretmen, etkin eğitim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. (Çev. Veysel Ataman, Gönül Sezer). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Pınar, İ. (2003). *Memur suçlarında idari ve adli soruşturma usulleri (4, b.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Sadıkoğlu, İ. (2019). *Okul Müdürlerinin Mevzuata Göre Sahip Oldukları Hak Ve Sorumluluklara İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize

Sakızlı, İ. (2007). *Okul Müdürü Öğretmen Çatışması ve Okul Müdürlerinin Bu Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sancakdar, O. (2001). *Disiplin yaptırımı olarak devlet memuriyetinden çıkarma ve yargısal denetim*. Ankara: Yetkin yayınları.

Silah, S. (2000). *Sosyal psikoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2010). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi

Tanrıöğen A. *Okul Müdürlerinin Etkinliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi)

Tanrıöğen, A. (1995). Okuldaki öğretimin ve personelin geliştirilmesine yönelik bir model. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (4)4.

Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş.* Pegem Yayıncılık.

TDK (1994). *Tarama sözlüğü* (4. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu.

Töremen, F. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 341-350.

Ünal, A. (2012). *Eğitim kurumlarında adli ve idari soruşturma*. Ankara: Anı Yayıncılık

Yakut, G. (2006*). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri (İzmir İli Örneği).* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yardibi, N. (1991). *Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı* (*Bolu İli Örneği*). (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, S. (2017). *Değerlere Dayalı Okul Yönetiminin Okul Kültürüne Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, M. Z., Çiftçi, M., Türkmen, Ş. ve Çalışkan, Ö. (2003). *İnceleme ve soruşturma*. Ankara: Alp Yayınevi.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.

EKLER

GÖRÜŞME SORULARI

Cinsiyetiniz:
Yaşınız:
Branşınız:
Eğitim Düzeyiniz:
Okulunuzdaki Öğretmen Sayısı:

1. Kaç yıldır okul yöneticiliği yapıyorsunuz?
2. Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesinin öğretmenlere karşı yürütülen disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkileri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
3. Okul müdürü olarak öğretmenlere karşı yürüttüğünüz disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Yasal mevzuatlarla ilgili hizmet içi eğitim ya da kurs aldınız mı?
4. Okul müdürü olarak disiplin süreçlerinde size tanınan yasal gücün sağladığı kolaylıklar hakkında düşünceleriniz nelerdir?
5. Okul müdürü olarak öğretmenlere uyguladığınız disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkileri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
6. Okul müdürü olarak öğretmenlere uyguladığınız disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerindeki etkileri ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
7. Okul müdürü olarak öğretmenlerinizle olan iletişiminizi olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda tereddütler yaşadınız mı? Bununla ilgili düşünceleriniz nelerdir?
8. Disiplin soruşturma sürecinde ve karar verme aşamasında etik ilkelere göre hareket etmenin gerekliliği konusundaki düşünceleriniz nelerdir?
9. Okul müdürü olarak öğretmenlere uyguladığınız disiplin cezalarının kurum kültürüne kattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
10. Öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
11. Okulda kurum kültürünün ve sosyal bir iklimin oluşturulmasında verilen disiplin cezalarının olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
12. Bir disiplin amiri olarak size verilen ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarıyla ilgili yaşanılan süreçte uygulanan politikaları doğru ve yeterli buluyor musunuz? Bu sürecin daha sağlıklı yürütülmesi bağlamında nelerin değişmesini isterdiniz? Bununla ilgileri önerileriniz nelerdir?