

# THE INVESTIGATION OF DISCIPLINE PROBLEMS ABOUT TEACHERS AND ADMINISTRATORS REPORTED TO THE PROVINCIAL DIRECTORATE OF EDUCATION

(YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLER HAKKINDA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
YANSIYAN DİSİPLİN SORUNLARININ İNCELENMESİ)

**Kemal KAYIKÇI<sup>1</sup>**  
**İzzet ÖZDEMİR<sup>2</sup>**  
**Gülнар ÖZYILDIRIM<sup>3</sup>**

## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the disciplinary incidents of the undesirable behaviours of principals and teachers working in schools and educational institutions that had been reflected in the Antalya Provincial Directorate of National Education in the last three academic years. This study had qualitative method quality and it was a case study. In this study, the document analysis method was used as a data collection technique. The last three academic years of records on the inquisition and investigation of Antalya Presidency Of Inspectors of Education were examined. The descriptive analysis method was used in the analysis of the data that were obtained through documents. In the last three academic years, respectively, investigations on 325, 415 and 348 administrators were done and 125, 139 and 181 administrators were punished. In the same period, respectively, investigations on 327, 464 and 371 teachers were done and 202, 215 and 231 teachers were punished. The proportion of the administrators who received punishment is about 6 percent, whereas this proportion for the teachers was about 1 percent. The majority of the punishments that were given administrators and teachers were forfeiture of pay and lighter punishments. 23 different undesirable behaviours have been identified under five dimensions. In the last three years, while the number of repetitions of the undesirable behaviours of the administrators that received punishment were 146, 222 and 227, the number of repetitions of the undesirable behaviours of teachers were 191, 314 and 294. The most repeated undesirable behaviours were the work, students, school staff and parents oriented ones. In order to prevent undesirable behaviours, suggestions on pre-service and in-service training were made.

**Keywords:** Undesirable behavior in the workplace, discipline, investigation, inspector

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul ve eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarıyla ilgili son üç öğretim yılında Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğüne yansıyan disiplin olaylarını incelemektir. Bu çalışma, model olarak nitel karakterli olup, durum çalışması desenindedir. Çalışmada, veri toplama tekniği olarak doküman analizi kullanılmıştır. Antalya Maarif Müfettişleri Başkanlığının inceleme ve soruşturmaya ilişkin son üç öğretim yılına ait kayıtları incelenmiştir. Dokümanlar aracılığı ile ulaşılan verilerin analizinde, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Son üç öğretim yılında sırasıyla 325, 415, 348 yönetici hakkında soruşturma yapılmış olup; 125, 139 ve 181 yöneticiye ceza verilmiştir. Aynı dönemde 327, 464 ve 371 öğretmen hakkında soruşturma yapılmış olup; 202, 215 ve 231 öğretmene ceza verilmiştir. Ceza alan yönetici oranı yaklaşık % 6, öğretmen oranı yaklaşık % 1'dir. Yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan cezaların büyük bir çoğunluğu aylıktan kesme ve daha hafif cezalarıdır. Beş boyut altında 23 ayrı istenmeyen davranış türü tespit edilmiştir. Ceza alan yöneticilerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı; son üç yılda 146, 222 ve 227 iken; öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, 191, 314 ve 294'tür. İşe, öğrencilere, okul çalışanlarına ve velilere yönelik istenmeyen davranışlar, en çok tekrarlanan davranışlardır. İstenmeyen davranışların önlenmek için, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim konusunda öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** işyerinde istenmeyen davranış, disiplin, soruşturma, müfettiş

<sup>1</sup> Doç.Dr., Akdeniz University, Faculty of Education, [kemalkayikci@akdeniz.edu.tr](mailto:kemalkayikci@akdeniz.edu.tr)

<sup>2</sup> Doctoral Student, Akdeniz University, Faculty of Education, [ozdemirizzet@hotmail.com](mailto:ozdemirizzet@hotmail.com)

<sup>3</sup> Res. Assist., Akdeniz University, Faculty of Education, [gulnarozyildirim@akdeniz.edu.tr](mailto:gulnarozyildirim@akdeniz.edu.tr)

## SUMMARY

### Introduction

The effective school researches indicate that there is a positive and suitable learning atmosphere in an effective school (Balcı, 1993: 45). The climate dimension of organization is a product of relations among people and groups (Bursalıoğlu, 1994: 23). The fundamental indicator and method of organizational efficiency is that personnels' skills are discovered and utilized them as well as the possible part of their energy which they have, is used effectively in organizational environments (Açıklan, 1996:3). It is stated that the collaboration between all members of a school community (teachers, students, administrators) is one of the important properties of effective school (Şişman, 2002:156).

Conversely, there are conflict potential in places where people are in connection and interaction (Mapolisa & Tshabalala, 2013; Karip, 1999:2; Özmen, Aküzüm and Aküzüm, 2011). When conflicts aren't managed effectively, these can cause disappointment, increasing health problems, low productivity, lack of energy and ineffectiveness (Noe, 1999: 367). As a result of this, several undesirable behaviours, which extend from simple incompatibility to violence and quarrel, can be seen (Karip, 1999: 23-25).

Undesirable behaviours in organizations can be defined as actions which depart from rules of organization and threat the good situations of members in the organization (Ünal, 2012). According to Robinson and Bennett (1995), undesirable behaviours are divided into two as organization oriented and interindividual undesirable behaviours. According to Sabuncuoğlu (2000:286), undesirable behaviours are grouped as absence, behaviours at work, immorality and activities outside of work. Although it is thought that most of undesirable behaviours are negative, there are positive undesirable behaviours (Ünal, 2012). Positive undesirable behaviours are conscious actions which are out of important norms of the organization and they are done in order to improve organization (Galperin, 2012). Finding innovative solutions to problems, disobeying orders of administrators in order to be more efficiently and departing from the functionless rules and principles to solve a problem can be given as examples of some positive undesirable behaviours (Yıldız, Yıldız, Erat and Alpkan, 2015).

Leadership is essential for preventing and managing undesirable behaviours in organizations (Şimşek and Fidan, 2005). Researches show that team leadership behaviours affect team efficiency and its performance positively (Burke et al., 2006: 299; Dionne et al., 2004: 190; Ensley, Pearson and Pearce, 2003: 341; Reader, Flin and Cuthbertson, 2011: 16; Künzle et al. 2010: 526; Irving and Longbotham, 2007: 110). Moreover; there is a direct relationship between teachers' morale and students' discipline (Noang, 2007). So, administrators should listen to the personnels who have such problems, try to understand and help them (Fındıkçı, 2000: 101; Taymaz, 1997: 65). If these approaches aren't beneficial, precautions should be taken to prevent that personnels harm the institution and themselves

(Fındıkçı, 2000: 101) and undesirable behaviours should be ended (Sürekli and Tevrüz, 1996: 35). At this point, discipline does functions which support desirable behaviours and constructive criticism and punish the undesirable ones (Aydın, 2010: 331).

Discipline is an important point for that school is administered according to certain rules (Nakpodiya, 2010; Kilimci, 2009). Generally, school discipline is school politics which focus on school personnels' behaviours in order to prevent undesirable behaviours (Cameron, 2006). Discipline can be defined as a power which provides that personnels behave properly according to work place rules and order willingly and voluntarily (Eren, 1993: 327). Disciplinary punishments have aim to prevent that personnels commit destructive acts in the working environment and to provide that public services are carried out according to procedures and guidelines as prescribed by laws (MEB, 2008: 22; Kırmızıgül, 1998: 57; Pınar, 2000; Özensoy, 2010: 278; Şahin, 2005: 15). When personnel violates the provision of law and regulations and behaves in a manner unbecoming of a public officer, disciplinary actions are initiated (Taymaz, 1997: 65). It is understood that whether actions of public officers are against law or not (if their actions are illegal or not) in the consequence of inquisition and investigation on their actions. Investigation is an extent of corrective supervision which has enforcement threat (Uluğ, 2004).

There are lots of researches which examine the undesirable behaviours of students (Balay and Sağlam, 2008; Saygılı and Gürşimşek, 2008; Çetin, 2013; Kesici and Sarpkaya, 2013; Ekici and Ekici, 2014) though it was seen that the number of research which examine the undesirable behaviours is inadequate. Furthermore; this study can be beneficial for being given pre-service and in-service education to educational personnels who have undesirable behaviours and for legal arrangements on disciplinary applications and laws in the future. The reason of investigation of discipline problems reported to Antalya Provincial Directorate of Education is to determine the number of disciplinary problems which are experienced in the schools, to reveal the real reasons of them and to provide suggestions for these problems.

### **Purpose**

The aim of the study is to prevent the disciplinary incidents or to provide suggestions, based on data, to administrators and all it may concern in order that these incidents are managed in a more effective way by examining the disciplinary incidents on undesirable behaviours of teachers and administrators reported to Antalya Provincial Directorate of Education in the last three academic years. To achieve the aims, it was tried to be answered these questions:

In the last three academic years (2011- 2012 academic year, 2012 – 2013 academic year and 2013-2014 academic year);

1. How many teachers and administrators who were investigated and punished were there and what were these proportions?

2. How many punishments which teachers and administrators were conducted were there and what kind of these punishments were?
3. What were the undesirable behaviours of teachers and administrators who were punished?
4. What is the frequency of undesirable behaviours of teachers and administrators who were punished?

## **Method**

### **Model of Research**

Qualitative research method was used as a model in this study and it was a case study. “Case study is that a limited system is defined and analyzed in depth” (Merriam, 2013:43). The factors related to the case is examined as a whole and focused on how they affects the case as well as how they are affected by it (Yıldırım and Şimşek, 2013:83). Document analysis is used as a data collection method. Every material which provides data on the topic that is wanted to examine, is named as document (Balcı, 2015:217). The study was limited to disciplinary incidents reported to Antalya Provincial Directorate of Education on undesirable behaviours of teachers and administrators which occurred in the last three years.

### **Data Collection**

Before the data was collected, a general content, belonging to the study, was determined by reviewing the literature on disciplinary actions and undesirable behaviours at workplace. Then the records of Antalya Presidency Of Inspectors of Education on inquisitions and investigations which were occurred in 2011- 2012 academic year, 2012 – 2013 academic year and 2013-2014 academic year

### **Data Analysis**

While being analyzed the data, firstly all inquisition, investigation and pre-inquisition files were examined without being taken samples as Cansız Aktaş (2014: 365) suggested. Secondly, categories which were suitable for aim of the study on undesirable behaviours at workplace and disciplinary action its the sub problems were determined. Next, analysis units were ascertained. In this scope, related files, documents and records were examined carefully. Finally, the data were reported with a descriptive manner by being tabulated.

## **Findings**

In the last three academic years, respectively, investigations on 325, 415 and 348 administrators were done and 125, 139 and 181 administrators were punished. The proportions of the administrators who were punished were 5.35, 5.74 and 5.90. In the last three academic years, respectively, investigations on 327, 464 and 371 teachers were done and 202, 215 and 231 teachers were punished. The proportions of the teachers who were punished were 1.07, 1.01 and .,03.

Most of punishments which teachers and administrators received were such light sentences as reprimand, condemnation and forfeiture of pay. The proportions of teachers and administrators who received these punishments were 99.46, 94.71 and 92.84 respectively. The number and proportion of stopping of public officer's level promotion were very low. Only one teacher received dismissal punishment in 2013-2014 academic year.

Undesirable behaviours of teachers and administrators who were punished were divided into three as school oriented ones, people oriented ones and the other undesirable behaviours. School oriented undesirable behaviours were examined under two dimensions as work oriented ones and the existence of the organization oriented ones. People oriented undesirable behaviours were examined under two dimensions as student oriented ones and school staff, citizens and parents oriented ones. The other undesirable which are contrary to law placed in the third group. Generally, under three groups and five dimensions, twenty three undesirable behaviours were determined.

“Work oriented undesirable behaviours” made up % 60.2, % 58.1 and % 60.3 of total administrators' undesirable behaviours in last three years respectively; This kind of undesirable behaviours made up % 44.0, % 46.2 and % 48.6 of total teachers' undesirable behaviours in last three years respectively. It was seen that the proportion of student oriented administrators' undesirable behaviours which were placed in people oriented undesirable behaviours were % 9.6, % 9 and % 5.3 in the last three years respectively. These proportions were % 17.8, % 19.4 and % 12.9 for teachers. It was understood that the proportions of “people oriented undesirable behaviours” which were combination of “student oriented” and “school staff, citizens and parents oriented” undesirable behaviours were % 19.9, % 22.9 and % 21.2 for administrators as well as % 34.0, % 40.7 and % 39.1 for teachers respectively.

## **Discussion and Conclusion**

It could be said that the number of investigations which were detected was superabundant and unimportant dissatisfactions became subject of an investigation instead of solving the problems by talking. It could be effective for his situation that traditional respect, love, reliability to school and teachers reduced and rather than compromising, complaint became a habit and it was common in society. Moreover; the way and mechanisms such as BİMER, ALO 147 and e-mails which have just entered into service, made easier to complain. However; the topic which shouldn't be forgotten is that when inspectors come to school for an investigation and inquisition and judgeship (except for guidance), the atmosphere of the school can be affected negatively and this situation can cause fear (Güler, 2009). So without that complaints which are done through easy ways or channels aren't examined seriously, inspectors or investigators are sent and it causes that school atmosphere is wrecked the mood, inspection institutions get harmed and workload of the inspectors which has already been excessive is getting heavier (Kayıkçı, 2005) and it can be said that this causes stress and weariness on inspectors and

prevents that they perform both their guidance on-the-job training duties and focusing on improvement the quality of instruction (Burgaz, 1992; Kayıkçı and Şarлак, 2013).

One reason of the administrators who were punished were about six times more than teachers who were punished can be that teachers are responsible for only their own class but administrators are responsible for whole school. The other reason can be that administrators, who are working at private schools, have to pay penalty for founders' faults. However; that the proportion of teachers who were punished was about %1 can be seen bearable for now. Since the events which have happened in the streets, shopping malls and at traffic etc. are frequently reported as news. It is indispensable that such tension reflects to the schools. But the role of private environment, named as school, is to teach the students real environment by making easier, balancing, purifying it (Bursalıoğlu, 1994: 33). Therefore, the teachers and administrators who we entrust our children to school should avoid undesirable behaviours and behave sensitively and be a model to students.

It can be said that generally, disciplinary incidents in the schools or undesirable behaviours of teachers and administrators are slight fault. Moreover; it can be stated that the administrators and teachers who were punished aren't malevolent but they think performing their duties placed at a minimum level is adequate and their sense of mission and commitment to organization were low in law.

As a result of this study, under three groups and five dimensions, totally, 23 different undesirable behaviours were detected. 24 different undesirable behaviours were detected in the research which was done by Ünal (2012) in Konya. This is natural because the structure and running of the schools are similar and the law which regulate the rules, teachers and administrators have to obey, and enforcements is same

“Work oriented undesirable behaviours” were the behaviours, repeated at most by both administrators and teachers. In addition to it, it comprised the half of the total undesirable behaviours. In the research done by Ünal (2012), it was found that the number of school oriented and people oriented were nearly equal. According to this situation, it could be said that the school personnel who performed undesirable behaviours, obeyed the school rules less often.

It was seen that under “Work oriented undesirable behaviours” dimension, administrators were punished for being “incompetent in their field” three, two times and once respectively; teachers were punished for being “incompetent in their field” three, five times and any respectively. However; in the research done by Ünal (2012), it was found that there was no teachers who were punished for that reason and the topics of the complaints were whether they obeyed the rules or not rather that their performance.

Although the number and proportion of “The student oriented undesirable behaviours” were different, they comprised about % 9 of administrators'

undesirable behaviours and about % 18 of teachers' undesirable behaviours. In the research done by Ünal (2012), it was found that they comprised %25 of teachers' undesirable behaviours. According to some researches, teachers think that punishment is a part of children developments and it is necessary (Lozano and Kızılaslan, 2013), teachers uses punishment as a fundamental device for providing discipline (Karakelle and Canpolat, 2008; Turhan and Yaraş, 2013) and children are punished physically in the (Kilimci, 2009). These results support this finding. Moreover; this finding can show that teachers are incompetent in classroom management skills on coping with students' undesirable behaviours Akar and Taştekin Erden (2010) emphasized that teachers' classroom management on coping with students' undesirable behaviours should be improved.

It can be suggested that the sensitiveness of teachers and administrators on obeying school rules, performing their duties ideally and behaving responsibly should be increased. For this purpose, the content of the pre-service and in-service education to teachers and administrators can be rearranged. School staff can be trained on professional ethics (Şimşek, Akgemci and Çelik, 2005: 408).

## GİRİŞ

Araştırmalar iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin, örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu ortama ilişkin olduğunu göstermektedir (Bursalıoğlu, 1994: 15). Etkili okul araştırmaları, etkili okulda öğrenmeye uygun olumlu bir havanın varlığına işaret etmektedir (Balcı, 1993: 45). Örgütün iklim boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir ürünüdür (Bursalıoğlu, 1994: 23). Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile var olan enerjisinin, olası en büyük kısmının, örgüt ortamında etkili kullanılması, örgütsel verimliliğin yöntemi ve temel göstergesidir (Açıkalm, 1996: 3). Okul toplumu oluşturan bütün üyeler (öğretmen, öğrenci, yönetici) arasındaki işbirliğinin etkili okulla ilgili en önemli özelliklerden biri olduğu belirtilmektedir (Şişman, 2002: 156).

Diğer taraftan, insanların iletişim ve etkileşim içinde olduğu ortamlarda çatışma potansiyeli vardır (Mapolisa & Tshabalala, 2013). Toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 1999: 2). Çatışmalar okul yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır (Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2011). Çatışmalar etkili bir şekilde yönetilmediğinde; hayal kırıklığına, artan sağlık problemlerine, düşük üretkenliğe, uyuşukluğa, verimsizliğe (Noe, 1999: 367), kaynakların verimsiz kullanımına, çalışanların stres düzeylerinin yükselmesine, iş ilişkilerinin bozulmasına, iş doyumunun azalmasına neden olabilir. Bunun sonucu çalışanlar arasında basit uyuşmazlıklardan şiddet ve kavgaya uzanan bir dizi istenmeyen davranış görülebilir. (Karip, 1999: 23-25). Ayrıca uyumsuz işgörenlerin, çevrelerindeki işgörenleri etkileyerek onları uyumsuzluğa, verimsizliğe düşürme ve onlarla ilişkilerini bozma olasılığı vardır.

Örgütte istenmeyen davranış, örgüt üyelerinin olumlu örgüt kurallarını bozarak, örgütün ve/veya üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Ünal, 2012). Robinson ve Bennett (1995)'e göre örgütte istenmeyen davranışlar, örgüte yönelik ve bireylerarası istenmeyen davranış olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüte yönelik istenmeyen davranış kendi içinde, üretime yönelik ve ekipmana yönelik istenmeyen davranış olarak gruplanırken, bireylerarası istenmeyen davranış da politik ve kişisel çatışma olarak gruplanmıştır. Sabuncuoğlu (2000:286)'na göre istenmeyen davranışlar; devamsızlık, işteki davranışlar (üste itaatsizlik, kavga etme, ağır şakalar, araç ve gereçlerin doğru kullanılmaması, dikkatsizlik ve özensizlik), ahlaksızlık (yalan söyleme, hırsızlık), iş dışı faaliyetler (yasadışı iş bırakma, kanunlara aykırı davranışlar) şeklinde gruplanmıştır. İstenmeyen davranışların büyük bölümü olumsuz olarak düşünülmesine rağmen olumlu istenmeyen davranışlar da vardır (Ünal, 2012). Olumlu istenmeyen davranışlar, örgütü geliştirmek için bilinçli olarak örgütün önemli normlarının dışına çıkan davranışlardır (Galperin, 2012). Problemlere ilişkin yenilikçi çözümler getirmek, daha verimli olabilmek için yöneticimin talimatlarına itaat etmemek, bir problemi çözmek için işlevsiz örgütsel kural ya da ilkelerden sapmak, olumlu istenmeyen davranışlara örnek olarak verilebilir (Yıldız, Yıldız, Erat ve Alpkın, 2015).

Çalışanın gerek iş yerinin genel işleyiş ve kurallarına uymaması gerekse diğer çeşitli sorunlar çıkarması durumlarında arzu edilen yaklaşım, bu sorunların altındaki gerekçelerin anlaşılmasıdır. Örgütte istenmeyen davranışların önlenmesi ve yönetilmesinde liderlik esastır (Şimşek ve Fidan, 2005). Özellikle girdisi ve çıktısı insan olan okullarda takım lideri olması beklenen yöneticinin etkileme gücünü kullanması, öncelik ve önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar takım liderliği davranışlarının takım etkililiğini ve performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Burke vd., 2006: 299; Dionne vd., 2004: 190; Ensley, Pearson ve Pearce, 2003: 341; Reader, Flin ve Cuthbertson, 2011: 16; Künzle vd. 2010: 526; Irving ve Longbotham, 2007: 110). Ayrıca öğretmen morali ile öğrenci disiplini arasında doğrudan bir ilişki vardır (Noang, 2007). Dolayısıyla üst yöneticiler, bu türde sorunları olan personeli öncelikle dinlemeli, anlamaya çalışmalı ve yardımcı olmaya özen göstermelidir (Fındıkçı, 2000: 101). İstenmeyen davranışı olan personelin uyarılması, yol gösterilmesi, bilmediklerinin öğretilmesi ve kendisine yardım edilmesi yöneticinin görevleri arasında yer alır (Taymaz, 1997: 65). Bu yaklaşımlar cevap vermiyor ise kişinin kuruma zarar vermesini, kendine zarar vermesini önleyecek tedbirler alınmalıdır (Fındıkçı, 2000: 101). Kişinin örgüt içinde ulaşmak istediği hedef, örgütün hedeflerine ters düşüyorsa, burada davranışı düzeltenlerin istenmeyen davranışı söndürmesi (pekiştirmemesi) gerekir (Sürekli ve Tevrüz, 1996: 35). Bu noktada disiplin doğru davranışları ve sağlam eleştirileri destekleme, yanlış olanları cezalandırma işlevi görür (Aydın, 2010: 331).

Okulun belirlenen kurallara göre yönetilmesinde disiplin önemli bir unsurdur (Nakpodia, 2010; Kilimci, 2009). Genel olarak, okul disiplini, istenmeyen davranışları önlemek için okul personelinin eylemleri üzerine odaklanan okul



politikalarıdır (Cameron, 2006). Disiplin, personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç (Eren, 1993: 327) olarak tanımlanabilir. Disiplinin birinci temel amacı, çalışanı örgüt standartlarına uymak için motive etmektir. İkinci temel amacı, çalışan ile üstleri, diğer çalışanlar ve hizmet alanlar arasındaki saygının yaratılması ve devam ettirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 285). Disiplin cezaları ise, kamu görev ve hizmetlerinin düzenli, zamanında ve gereği gibi yerine getirilmesini sağlamak, görevlilerin çalışma ortamını bozucu eylemlerde bulunmalarını önlemek, kamu hizmetlerinin yasalarla belirlenen usul ve esaslar dâhilinde yerine getirilmesi sağlamak amacını taşır (MEB, 2008: 22; Kırmızıgül, 1998: 57; Pınar, 2000; Özensoy, 2010: 278; Şahin, 2005: 15).

Personelin kanun, tüzük ve yönetmelik hükümlerine aykırı ve kamu görevlisine yakışmayacak davranışları bulunması halinde disiplin işlemleri başlatılır (Taymaz, 1997: 65). Devlet memurlarının eylemlerinin yasalara aykırılık (suç) teşkil edip etmediği, haklarında yapılan inceleme ve soruşturma sonucunda anlaşılabilir. Soruşturma, yaptırım tehdidi olan düzeltici denetim türünün bir uzantısıdır (Uluğ, 2004). Soruşturma işlemleri, maarif müfettişleri ile görevlendirilen diğer muhakkikler tarafından yapılmaktadır.

Başarılı örgütler, görevlerini doğru yapan ve istenmeyen davranışlardan kaçınan çalışanlara sahiptir. Bundan dolayı, başarılı okullarda çalışanlar normlara uygun davranırlar. Açık ya da gizli nasıl olursa olsun, istenmeyen davranışların bütün formları okul ve öğrenciler için zararlıdır (Ünal, 2012). Okul ve eğitim kurumlarında görevli personelin, kurumların çalışma düzenini bozucu, istenmeyen davranışlarının yapısı, içeriği ve ortaya çıkma sıklığının belirlenerek, düzeltilmesi; okul ve kurumlarda eğitim hizmetlerinin düzenli, zamanında ve gereği gibi sunulması bakımından oldukça önemlidir. Alanyazında öğrencilerin istenmeyen davranışlarını inceleyen çok sayıda araştırma olmasına rağmen (Balay ve Sağlam, 2008; Saygılı ve Gürşimşek, 2008); Çetin, 2013; Kesici ve Sarpkaya, 2013; Ekici ve Ekici, 2014); yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarına yönelik yapılan araştırma sayısının yetersiz olduğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışma, istenmeyen davranışları olan eğitim çalışanlarının hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmeleri ile disiplin uygulamaları ve yasal metinlerde yapılacak düzenlemeler için yararlı olabilir. Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yansıyan disiplin olaylarının araştırma kapsamında incelenmesinin nedeni, okullarda yaşanan disiplin sorunlarının sayısı ve nedenleri hakkında gerçekçi bir resim ortaya koyarak, çözüm önerileri sunmaktır.

Bu çalışmanın amacı, okul ve eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarıyla ilgili son üç öğretim yılında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yansıyan disiplin olaylarını inceleyerek bu disiplin olaylarını önlemek veya daha etkili yönetebilmek için elde edilen verilere dayalı olarak yöneticilere ve bu konu ile ilgilenenlere öneriler sunmaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Son üç öğretim yılında (2011- 2012 öğretim yılı, 2012 – 2013 öğretim yılı ve 2013-2014 öğretim yılı);

1. Hakkında soruşturma yapılan ve ceza uygulanan yönetici ve öğretmen sayısı ile oranı nedir?
2. Yönetici ve öğretmenlere uygulanan ceza türleri ve sayıları nedir?
3. Ceza alan yönetici ve öğretmenlerin ön plana çıkan istenmeyen davranışları nelerdir?
4. Ceza alan yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışların tekrar sayısı (frekansı) nedir?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, model olarak nitel karakterli olup, durum çalışması desenindedir. “Durum çalışması, sınırlı bir sistemin derinlemesine tanımlanması ve analiz edilmesidir” (Merriam, 2013:43). Duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:83). Tarihsel bir çalışmada, olgu ve içinde olduğu içeriği dikkate alınır; ancak çalışılan olaylar güncel değildir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:313).

Veri toplama yöntemi olarak doküman incelenmesi kullanılmıştır. Doküman, araştırma öncesi elde mevcut olan herhangi bir şey demektir (Merriam, 2013:131). Araştırılmak istenen konu hakkında bilgi sağlayan her türlü materyale doküman adı verilir (Balcı, 2015:217). Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Nitel araştırmalarda doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:217). Çalışma, son üç öğretim yılında yönetici ve öğretmenler hakkında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gerçekleştirilen disiplin işlemleri ile sınırlıdır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler toplanmadan önce işyerinde istenmeyen davranışlar ve disiplin işlemleri konusunda alanyazın taraması yapılarak, araştırmaya ait genel bir içerik belirlenmiştir. Daha sonra Antalya Maarif Müfettişleri Başkanlığının inceleme ve soruşturmaya ilişkin 2011- 2012 öğretim yılı, 2012 – 2013 öğretim yılı ve 2013-2014 öğretim yıllarına ait kayıtları incelenmiştir.

Dokümanların tek başına veri kaynağı olarak kullanıldığı araştırmalardan elde edilen verilerin analizi için dört aşamalı bir yol önerilmiştir. Birinci aşama tüm dokümanların bir bütün olarak analize konu olmasının mümkün olmadığı durumlarda veri seti içinden örneklem seçilmesi, ikinci aşama kategorilerin belirlenmesi, üçüncü aşama analiz biriminin saptanması ve son aşama elde edilen

verilerin rapor edilmesidir (Cansız Aktaş, 2014: 365). Veriler analiz edilirken birinci aşamada, örneklem alınmayarak tüm inceleme, soruşturma ve ön inceleme dosyaları incelenmiştir. Bu amaçla Antalya Maarif Müfettişleri Başkanlığı tarafından tutulan kayıtlardan yararlanılmıştır. İkinci aşamada, işyerinde istenmeyen davranışlar ve disiplin işlemleri konusunda araştırma amacına ve alt sorularına uygun kategoriler belirlenmiştir. Daha sonra her kategoride incelenecek analiz birimleri saptanmıştır. Belirlenen çerçeve kapsamında ilgili dosya, evrak ve kayıtlar titiz bir şekilde incelenmiştir. Son aşamada veriler betimsel bir yaklaşımla tablolastırılarak rapor edilmiştir.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

“Nicel araştırmalarda verilerin iç geçerliliğine karşılık olarak nitel araştırmalarda inandırıcılık kavramı kullanılmaktadır” (Cansız Aktaş, 2014: 365). Çalışmada verilerin inandırıcılığını arttırabilmek için elde edilen veriler, açık ve tutarlı bir şekilde sunulmuş, eğitim yönetimi ve denetimi alanında bir grup akademisyen ve eğitim yöneticisi ile maarif müfettişinin görüşü alınmıştır. Toplanan veriler sürekli eleştirel bir gözle birbiri ile karşılaştırılmış ulaşılan sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığı sorgulanmıştır. “Diğer taraftan nicel araştırmalarda dış geçerlilik sonuçların genellenebilirliğine işaret etmekten nitel araştırmalarda bu kavramın yerini verilerin aktarılabilirliği almaktadır” (Cansız Aktaş, 2014, 365). Elde edilen verilerin aktarılabilirliğini sağlamak için verilerin incelenen dokümanlara dayalı tablolar halinde düzenlenerek betimlenmesine özen gösterilmiştir.

“Güvenirlik açısından bakıldığında ise doküman analizi sonucunda elde edilen verilerin tutarlılığının incelenmesi devreye girmektedir (Cansız Aktaş, 2014: 366). Bunun için toplanan verilere dışarıdan birinin gözüyle bakılarak tutarlı davranılıp davranılmadığı sorgulanmıştır. Ayrıca bir akademisyen ve bir maarif müfettişinden yardım alınarak, ulaşılan sonuçlar ile ham veriler karşılaştırılarak kontrol edilmiş ve araştırmacıların ulaştığı sonuçlar ile örtüştüğü görülmüştür.

## **BULGULAR**

### **Son Üç Öğretim Yılında, Hakkında Soruşturma Yapılan ve Ceza Uygulanan Yönetici ve Öğretmen Sayısı ile Oranı**

Son üç öğretim yılında, hakkında soruşturma yapılan ve ceza uygulanan yönetici ve öğretmen sayısı ile oranı Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Hakkında Soruşturma Yapılan ve Ceza Uygulanan Yönetici ve Öğretmen Sayısı ile Oranı**

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Yönetici			
Öğretmen			

	Toplam Y./Ö. Sayısı	Hakkında Soruşturma Yapılan Y./Ö. Sayısı	Ceza Uygulanan Y./Ö. Sayısı	Disiplin Cezası Alan Y./Ö. Oran %	Toplam Y./Ö. Sayısı	Hakkında Soruşturma Yapılan Y./Ö. Sayısı	Ceza Uygulanan Y./Ö. Sayısı	Disiplin Cezası Alan Y./Ö. Oran %	Toplam Y./Ö. Sayısı	Hakkında Soruşturma Yapılan Y./Ö. Sayısı	Ceza Uygulanan Y./Ö. Sayısı	Disiplin Cezası Alan Y./Ö. Oran %
Y	2333	325	125	5.35	2423	415	139	5.74	3064	348	181	5,90
Ö	18913	327	202	1.07	21323	464	215	1.01	22336	371	231	1,03

Tablo 1’den anlaşılacağı üzere, son üç öğretim yılında sırasıyla 325, 415, 348 yönetici hakkında soruşturma yapılmış olup; 125, 139 ve 181 yöneticiye ceza verilmiştir. Ceza alan yönetici oranı, sırasıyla 5,35, 5,74 ve 5,90’dır. Son üç öğretim yılında sırasıyla 327, 464 ve 371 öğretmen hakkında soruşturma yapılmış olup; 202, 215 ve 231 öğretmene ceza verilmiştir. Ceza alan öğretmen oranı sırasıyla 1,07, 1,01 ve 1,03’tür. Ceza alan yönetici sayısı ve oranında yıllara küçük bir artış eğilimi olduğu görülmektedir. Ceza alan öğretmen sayısı ve oranında ise son üç öğretim yılında önemli bir değişme olmadığı ve yatay bir seyir izlediği görülmektedir.

### Son Üç Öğretim Yılında, Yönetici ve Öğretmenlere Uygulanan Ceza Türleri ve Sayıları

Son üç öğretim yılında, yönetici ve öğretmenlere uygulanan ceza türleri ve sayıları Tablo 2’de gösterilmiştir:

Tablo 2’de görüleceği üzere, son üç öğretim yılında yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan cezaların büyük bir çoğunluğu uyarma, kınama, aylıktan kesme vb. cezalardır. Kademe ilerlemesinin durdurulması vb. cezaların sayısı ve oranı, çok düşüktür. 2012- 2013 öğretim yılında kademe ilerlemesinin durdurulması cezası alan yönetici ve öğretmen oranı yaklaşık % 5 iken; 2013-2014 öğretim yılında bu oran yaklaşık % 7’dir. 2013-2014 öğretim yılında bir öğretmen meslekten çıkarma cezası almıştır. Diğer öğretim yıllarında meslekten ya da devlet memurluğundan çıkarma cezası alan yönetici ve öğretmen olmamıştır.

**Tablo 2: Yönetici ve Öğretmenlere Uygulanan Ceza Türleri ve Sayıları**

Yönetici / Öğretmen	2011- 2012				2012 - 2013				2013-214			
	Uyarma, Kınama ve Aylıktan Kesme vb.	Kademe ilerlemesi Durdurulması vb.	Memuriyetten Çıkarılma vb.	Toplam Ceza Sayısı	Uyarma, Kınama ve Aylıktan Kesme vb.	Kademe ilerlemesi Durdurulması vb.	Memuriyetten Çıkarma vb.	Toplam Ceza Sayısı	Uyarma, Kınama ve Aylıktan Kesme vb.	Kademe ilerlemesi Durdurulması vb.	Memuriyetten Çıkarma vb.	Toplam Ceza Sayısı
Y	121	2	0	123	129	7	0	136	131	6	0	137
Ö	248	0	0	248	211	12	0	223	180	17	1	198
<b>Toplam</b>	369	2	0	371	340	19	0	359	311	23	1	335
%	99,46	0,54	0,00	100,00	94,71	5,29	0	100,00	92,84	6,87	0,29	100,00

### Son Üç Öğretim Yılında, Ceza Alan Yönetici ve Öğretmenlerin Ön Plana Çıkan İstenmeyen Davranışları

Tablo 3'te son üç öğretim yılında, ceza alan yönetici ve öğretmenlerin genel olarak ön plana çıkan istenmeyen kusurlu davranışlarına yer verilmiştir.

Tablo 3'te verildiği gibi, yapılan soruşturmalara göre ceza alan yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışları; okula yönelik olanlar, kişilere yönelik olanlar ve diğer istenmeyen davranışlar olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Okula yönelik istenmeyen davranışlar, kendi içinde işe yönelik olanlar ve örgüt varlıklarına yönelik olanlar şeklinde iki boyut altında incelenmiştir. Kişilere yönelik istenmeyen davranışlar da öğrencilere yönelik olanlar ve okul çalışanlarına, vatandaşlara ve velilere yönelik olanlar şeklinde iki boyut altında toplanmıştır. Üçüncü grupta ise mevzuata aykırı diğer istenmeyen davranışlar yer almaktadır. Genel olarak beş boyut altında toplam 23 istenmeyen davranış türü tespit edilmiştir. Bu davranışlar aşağıda açıklanmıştır:

**Tablo 3: Ceza Alan Yönetici ve Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışları**

	Ağırlıklı Olarak İşlenen Fiiller (İstenmeyen Davranışlar)	Davranış Sayısı
Okula yönelik	1. İşe yönelik istenmeyen davranışlar	5
	2. Örgüt varlıklarına yönelik istenmeyen davranışlar	7
Kişilere yönelik	1. Öğrencilere yönelik istenmeyen davranışlar	1
	2. Okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik istenmeyen davranışlar	5
Diğer	1. Mevzuata aykırı diğer istenmeyen davranışlar	5
	<b>Toplam</b>	<b>23</b>

**A) Okula yönelik olan istenmeyen davranışlar**

1. “İşe yönelik istenmeyen davranışlar” boyutunda aşağıdaki davranışlar yer almaktadır:

a. Görevini tam ve zamanında yapmamak, göreve itiraz etmek (kayıt, nakil, sınav, öğrenci devam takibi, nöbet, komisyon, kulüp, rehberlik, pansiyon, burs, ödev, e-okul çalışmaları vb.),

b. Kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek (kayıt, sınıfların oluşturulması, nakil, sınav, öğrenci devam takibi, disiplin, nöbet, yatılılık, bursluluk, ödev, ders defterini eksik doldurma, yazışma, arşiv, not girişi, devir – teslim, müracaat, şikayet, belge düzenleme, gezi, toplantı, izin, hastalık raporu, özlük, özel kurumlar reklam, ilan, izinsiz değişiklik vb.),

c. Denetimde belirlenen eksikleri süresi içinde gidermemek,

d. Alanında yetersiz olmak (planlama, yöntem – teknik, ölçme değerlendirme, sınıf yönetimi vb. konularda yetersizlik nedeniyle iyi ders anlatamamak, sınıf başarısının düşük olması),

e. Göreve geç gelmek, erken ayrılmak ya da göreve gelmemek, seminer, toplantı, tören vb. etkinliklere katılmamak,

2. “Örgüt varlıklarına yönelik istenmeyen davranışlar”, okul varlıkları ile ilişkilerine zarar verme potansiyeline sahiptir. Örgüt varlıklarına yönelik istenmeyen davranışlar boyutunda aşağıdaki davranışlar yer almaktadır:

a. Usulsüz para toplamak ve harcamak (okul - aile birliği, anasınıfı, yetiştirme kursu, gezi, fotoğraf, kıyafet, kitap kırtasiye vb.),

b. Mevzuata aykırı personel çalıştırmak (öğretmen, güvenlik görevlisi, hizmetli, anasınıfı görevlisi vb. personeli onay almadan usulsüz çalıştırma, sigorta primlerini ödememe ya da eksik ödeme),

c. Sınavlarda usulsüzlük yapmak, öğrenciye kopya vermek, not takdirinde taraflı davranmak,

d. Yalan ve yanlış beyanda bulunmak veya gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek, sahte evrak düzenlemek (öğrenci belgesi, diploma, izin belgesi, görev belgesi, aile durum belgesi, mal bildirimini vb.),

e. Resmi belge ve araçların kullanılmasında kayıtsızlık göstermek veya kaybetmek, devlet malına zarar vermek,

f. Resmi araç ve gereçleri özel işinde kullanmak,

g. Haksız kazanç elde etmek veya çıkar sağlamak (zimmet, irtikap, ihtilas, rüşvet, ihaleye fesat karıştırma vb.),

**B) Kişilere yönelik olan istenmeyen davranışlar**

1. “Öğrencilere yönelik istenmeyen davranışlar” boyutunda; öğrencilere kaba söz söylemek, öğrenci dövmek, öğrenciyi zarara uğratmak şeklinde bir davranış türü belirlenmiştir.

2. “Okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik istenmeyen davranışlar”, okulların çalışma iklimini bozma potansiyeline sahiptir. Okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik istenmeyen davranışlar boyutunda aşağıdaki davranışlar yer almaktadır:

a) Memura yakışmayacak hal ve hareketlerde bulunmak, devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsmak (Saygısızlık, argo konuşma, alışveriş, özel yaşam, kötü alışkanlık vb.),

b) İş arkadaşlarına, iş sahiplerine kayıtsızlık göstermek (okul personeli, veli ve diğer vatandaşlara kaba ve küfürlü söz söylemek, kötü muamele etmek, tehdit ve hakaret etmek vb.),

c) Görevini işbirliği içinde yapmamak, kurumların huzur, sükûn ve çalışma düzenini bozmak,

d) Amirine hal, hareket veya sözle saygısızlık etmek, hakaret etmek,

e) Genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak, sözle ve elle cinsel tacizde bulunmak,

C) “Diğer istenmeyen davranışlar” boyutunda yönetici ve öğretmenlerin yukarıda belirtilen boyutlara girmeyen ancak mevzuatta belirtilen istenmeyen davranışları incelenmiştir. Bu boyutta aşağıdaki davranışlar yer almaktadır:

a. Ticaret yapmak ve kazanç getirici faaliyette bulunmak,

b. Borçlarını kasten ödememek,

c. Belirlenen kılık kıyafet hükümlerine aykırı davranmak,

d. Basına izinsiz bilgi ve demeç vermek,

e. Siyasi söylem ve eylemlerde bulunmak, siyasi partilerin yarar ve zararına faaliyette bulunmak,

### **Son Üç Öğretim Yılında Ceza Alan Yönetici ve Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Tekrar Sayısı**

Tablo 4’te son üç öğretim yılında, ceza alan yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen kusurlu davranışlarının tekrar sayısı (frekans) ve yüzdeleri yer almaktadır. Tablo 4’te görülebileceği gibi, ceza alan yöneticilerin toplam istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı; son üç öğretim yılında sırasıyla 146, 222 ve 227’dir. Aynı dönemde ceza alan öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı ise, 191, 314 ve 294 olarak gerçekleşmiştir.

“İşe yönelik istenmeyen davranışlar” boyutunda yöneticilerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, son üç öğretim yılında sırasıyla 88, 129 ve 137 olduğu görülmektedir. Aynı dönemde öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar

sayısı, 84, 145 ve 143'tür. "işe yönelik" istenmeyen davranışlar, hem yöneticilerde hem de öğretmenlerde son iki öğretim yılında artış eğilimine girmiştir. Bu artışın sebebi, kamuoyunda 4+4+4 olarak bilinen, 6287 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile uygulamaya geçirilen eğitim sistemindeki yapısal değişikliklerin meydana getirdiği belirsizlik ve karşılaşılan çeşitli sorunların yönetici ve öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres olabilir.

Tablo 4'te görülebileceği gibi örgüt varlıklarına yönelik yöneticilerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı son üç öğretim yılında sırasıyla 23, 35 ve 24'dür. Aynı dönemde öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, sırasıyla 19, 10 ve 9 olarak gerçekleşmiştir. "Örgüt varlıklarına yönelik" yöneticilerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayılarında 2012-2013 öğretim yılında artış olduğu dikkat çekmektedir. Örgüt varlıklarına yönelik öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayılarında ise yıllara göre az da olsa azalma olduğu göze çarpmaktadır. 2012 – 2013 öğretim yılı başında Milli Eğitim Bakanlığı'nın emirleri ile öğrenci kaydı sırasında okul aile birlikleri tarafından velilerin bağış yapmaya zorlanıp zorlanmadığı konusunda tüm okullarda maarif müfettişleri tarafından inceleme ve soruşturma yapılmıştır. 2012-2013 öğretim yılında bu boyutta yöneticilerin istenmeyen davranışlarındaki artışın sebebi, rutin inceleme ve soruşturmalar dışında tüm okulların ayrıntılı bir biçimde incelenmesi ve kusurlu davranışı olan yöneticilerin belirlenmesi olabilir.

**Tablo 4: Ceza Alan Yönetici ve Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Tekrar Sayısı (frekans) ve Yüzdeleri**

Ağırlıklı Olarak İşlenen Fiiller (İstenmeyen Davranışlar)	Y Ö N E T İ C İ						Ö Ğ R E T M E N						
	2011 – 2012		2012 – 2013		2013 – 2014		2011 – 2012		2012 – 2013		2013 – 2014		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Okula yönelik	1. İşe yönelik istenmeyen davranışlar	88	60,2	129	58,1	137	60,3	84	44,0	145	46,2	143	48,6
	2. Örgüt varlıklarına yönelik istenmeyen davranışlar	23	15,8	35	15,8	24	10,6	19	10,0	10	3,2	9	3,1
Kişilere yönelik	1. Öğrencilere yönelik istenmeyen davranışlar	14	9,6	20	9,0	12	5,3	34	17,8	61	19,4	38	12,9
	2. Okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik istenmeyen davranışlar	15	10,3	31	13,9	36	15,9	31	16,2	67	21,3	77	26,2
Diğer	1. Mevzuata aykırı diğer istenmeyen davranışlar	6	4,1	7	3,2	18	7,9	23	12,0	31	9,9	27	9,2
Toplam		146	100,0	222	100,0	227	100,0	191	100,0	314	100,0	294	100,0

Tablo 4'te görüldüğü üzere, yöneticilerin "öğrencilere yönelik istenmeyen davranışlarının" tekrar sayısı, son üç öğretim yılında sırasıyla 14, 20 ve 12 olmuştur. Aynı dönemde öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, sırasıyla 34, 61 ve 38 olarak gerçekleşmiştir. "Öğrencilere yönelik" yöneticilerin ve



öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayılarında 2012-2013 öğretim yılında artış olduğu dikkat çekmektedir. Öğretmen ve öğrenci sayısında meydana gelen artış ve ücretli öğretmen sayısının fazlalığı, 6287 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile uygulamaya geçirilen eğitim sistemindeki yapısal değişikliklerin meydana getirdiği belirsizlik ve karşılaşılan çeşitli sorunların yönetici ve öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres, 2012-2013 öğretim yılında öğrencilere yönelik istenmeyen davranışların artmasında etkili olmuş olabilir. Konuyla ilgili şikayetlerin artması üzerine Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yönetici ve öğretmenlere yönelik, akademisyenlerin desteği ile yoğun bir şekilde iletişim, mobbing, sınıf yönetimi, okul çevre ilişkileri vb. seminerler verilmiştir. Ayrıca bu dönemde maarif müfettişleri tarafından öğrencilere yönelik istenmeyen davranışı olan yönetici ve öğretmenler hakkında adli makamlara suç duyurusunda bulunulması yoluyla, caydırıcılığın artırılması sağlanmıştır. Alınan önlemlerin, 2013-2014 öğretim yılında öğrencilere yönelik istenmeyen davranışların azalmasında etkili olduğu söylenebilir.

“Okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik” yöneticilerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, son üç öğretim yılında sırasıyla 15, 31 ve 36 şeklinde görülmektedir. Aynı dönemde öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, 31, 67 ve 77 olarak gerçekleşmiştir. “Okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik” yöneticilerin ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayılarının son iki öğretim yılında arttığı görülmektedir. Sendikaların serbest kıyafetle okula gitme, nöbet tutmama gibi eylem kararlarına uyan ya da karşı olan öğretmenlerin varlığı ile yetkili sendika olma konusunda yürüttükleri rekabet ve 2014 yılında Türkiye’de yapılan iki önemli seçimin oluşturduğu toplumsal gerginliğin ve bu dönemde medyada geniş şekilde yer bulan toplumsal olayların okul çalışanlarına yansımaları, bu boyuttaki istenmeyen davranışların artmasına sebep olmuş olabilir.

Yöneticilerin “mevzuata aykırı diğer” istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, son üç öğretim yılında sırasıyla 6, 7 ve 18 olmuştur. Aynı dönemde öğretmenlerin mevzuata aykırı diğer istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı, 23, 31 ve 27 olarak gerçekleşmiştir. Bu boyuta ilişkin yöneticilerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısında 2013-2014 öğretim yılında dikkat çekici bir artış olduğu; öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayılarında ise yıllara göre küçük bir artış olduğu söylenebilir. 2014 yılında yapılan iki önemli seçimin özellikle seçim öncesi döneminde bazı okul yöneticilerinin siyasi söylem ve eylemlerde bulunması ile sendikaların serbest kıyafetle okula gitme şeklinde eylem kararı almaları, bu boyuttaki istenmeyen davranışların artmasına sebep olmuş olabilir.

Tablo 4’te görülebileceği gibi, okula yönelik istenmeyen davranışlar grubunda yer alan “işe yönelik istenmeyen davranışlar”, diğer boyutlarda yer alan davranışlara göre hem yöneticilerin ve hem de öğretmenlerin en çok tekrarladıkları davranışlardır. “İşe yönelik istenmeyen davranışlar”, yöneticilerde toplam istenmeyen davranışların son üç öğretim yılında sırasıyla % 60,2; % 58,1 ve %

60,3'ünü; öğretmenlerde ise son üç öğretim yılında sırasıyla % 44,0; % 46,2 ve % 48,6'sını oluşturmaktadırlar. İşe yönelik istenmeyen davranışların toplam istenmeyen davranışların yaklaşık yarısını oluşturduğu söylenebilir. Ceza alan okul çalışanlarının, 'görevlerin kurumlarca belirlenen usul ve esaslar dâhilinde yerine getirilmemesi', 'görevin tam ve zamanında yapılmaması', 'çalışma saatlerine uyulmaması', 'denetimlerde belirtilen eksiklerin giderilmemesi' gibi istenmeyen davranışları daha sık sergiledikleri anlaşılmaktadır. Ceza alan yönetici ve öğretmenlerin mevzuatta yer alan görevlerini asgari düzeyde sergilemeyi yeterli gördükleri, görev bilinci ve kuruma bağlılıklarının zayıf olduğu, görevlerini yaparken dikkatli ve özenli davranmadıkları söylenebilir. Bu durum, çalışanların kendi kişilik ve mesleki değerlerinden kaynaklandığı gibi; Bakanlığın tüm çalışanların kuruma bağlılıklarını ve çalışma motivasyonlarını arttırmak için politika eksikliği ve uygulamadaki bazı olumsuzluklar nedeniyle yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşması ve tükenmişliğinden kaynaklanıyor olabilir.

Kişilere yönelik istenmeyen davranışlar grubunda yer alan "öğrencilere yönelik istenmeyen davranışların" oranları, yöneticilerde son üç öğretim yılında sırasıyla % 9,6; % 9 ve % 5,3 olduğu, öğretmenlerde ise aynı dönemde % 17,8; % 19,4 ve % 12,9 olduğu görülmektedir. Yıllara göre sayıları ve oranları farklı olsa da yöneticilerde tüm istenmeyen davranışların yaklaşık % 9'unu; öğretmenlerde yaklaşık % 18'ini oluşturduğu söylenebilir. Öğrencilere yönelik istenmeyen davranış sayısının önemli bir yer tutması, yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışlarıyla başa çıkma konusunda sınıf yönetimi becerilerinin eksik olmasından kaynaklanıyor olabilir.

"Öğrencilere yönelik istenmeyen davranışlar" boyutu ile "okul çalışanlarına, velilere ve vatandaşlara yönelik istenmeyen davranışlar" boyutunun birleşiminden oluşan "kişilere yönelik istenmeyen davranışların" oranları, yöneticilerde son üç öğretim yılında sırasıyla % 19,9; % 22,9 ve % 21,2 olduğu, öğretmenlerde ise sırasıyla % 34,0; % 40,7 ve % 39,1 olduğu anlaşılmıştır. Yıllara göre sayıları ve oranları farklı olsa da yöneticilerde tüm istenmeyen davranışların yaklaşık 1/5'ini, öğretmenlerde yaklaşık 1/3'ünü oluşturduğu söylenebilir. Bu durum ceza alan yönetici ve öğretmenlerin sevgi, saygı, hoşgörü, hizmet bilinci gibi mesleki etik ilkelere yeterince bağlı olmadıklarından, iletişim, okul çevre ilişkileri, halkla ilişkiler konularında bilgi ve tecrübe eksiklerinden kaynaklanıyor olabilir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul ve eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarıyla ilgili son üç öğretim yılında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne yansıyan disiplin olaylarını incelemek üzere yapılan bu çalışmanın bulguları ve sonuçları aşağıda tartışılmıştır:

2011-2012 öğretim yılında 325, 2012-2013 öğretim yılında 415 ve 2013-2014 öğretim yılında 348 yönetici hakkında soruşturma yapılmış olup; aynı dönemde sırasıyla 125, 139 ve 181 yöneticiye ceza verilmiştir. Son üç öğretim yılında sırasıyla 327, 464, 371 öğretmen hakkında soruşturma yapılmış olup; 202,

215 ve 231 öğretmene ceza verilmiştir. Bu sayıların çok fazla olduğu, en küçük memnuniyetsizliklerin, konuşarak, iletişim kurarak çözülmesi yerine şikayet konusu yapıldığı söylenebilir. Okula ve öğretmene olan geleneksel sevgi, saygı, hoşgörü, güven gibi değerlerin aşınması, uzlaşma yerine şikayet kültürünün giderek toplumda yaygınlaşması ve şikayet yol ve mekanizmalarının kolaylaştırılması, örneğin son yıllarda faaliyete geçen Bimer, Alo 147, e-posta gibi kolay şikayet yollarının açılmış olması şikayet sayısının artmasında etkili olabilir. Ancak unutulmaması gereken konu, müfettişlerin denetim ve rehberlik görevleri dışında ister soruşturma, ister inceleme olsun soruşturmacılık (yargıçlık rolü) görevi ile okula geldiklerinde okuldaki havayı olumsuz yönde etkileme ve korkuya neden olma (Güler, 2009) olasılığı vardır. Dolayısıyla okul çalışanları hakkında kolay mekanizmalar kullanılarak yapılan şikayetlerin ciddiyeti, bir inceleme kurulu tarafından test edilmeden incelenmesi için eğitim kurumlarına müfettiş ya da muhakkik gönderilmesi okulun havasının gereksiz yere bozulmasına, denetim kurumlarının yıpranmasına ve zaten müfettişlerin var olan aşırı iş yüküne yeni ve gereksiz iş yükü eklenmesine neden olduğu (Kayıkçı, 2005) ve bunun müfettişlerde bıkkınlık ve stres yarattığı, onların öncelikli görevleri olan rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevini yapmalarını, eğitim öğretimin niteliğini arttırmaya odaklanmalarını ve denetim rollerini yerine getirmelerini engellediği (Burgaz, 1992; Kayıkçı ve Şarlak, 2013) söylenebilir.

Son üç öğretim yılında ceza alan yönetici oranı, sırasıyla 5,35, 5,74 ve 5,90'dır. Ceza alan öğretmen oranı ise sırasıyla 1,07, 1,01 ve 1,03'tür. Ceza alan yönetici oranının, ceza alan öğretmen oranından yaklaşık altı kat fazla olmasının nedenlerinden biri, öğretmenler sadece kendi sınıfından sorumlu iken yöneticilerin, tüm okuldan sorumlu olmaları olabilir. Öğretmenlerin ve yardımcı personelin hatalarından da yöneticiler sorumludur. Çoğu zaman öğretmenlerin istenmeyen davranışlarıyla ilgili yöneticilerin zamanında müdahale etmeyerek, düzeltmede yetersiz kalmaları sonucunda kendileri de şikayet edilebilmektedir. Diğer bir neden, özel öğretim kurumlarında görevli bazı yöneticilerin, kuruculardan bağımsız olarak yönetim görevlerini yerine getiremedikleri için bazı durumlarda kurucudan kaynaklanan hataların bedelini de ödemek zorunda kalmaları olabilir. Bununla birlikte ceza alan öğretmen oranının son üç öğretim yılında yaklaşık % 1 olması, şimdilik tahammül edilebilir görülebilir. Çünkü, yazılı ve görsel basında; sokakta, trafikte, alışverişte, eğlence yerlerinde vb. olan olaylar hakkında çok sık haber yapılmaktadır. Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür (Bursalıoğlu, 1994: 33). Bu nedenle toplumda yaşanan bu tür gerginliklerin okula da yansması kaçınılmazdır. Ancak, okul denilen özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi, kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleyerek öğretmektir (Bursalıoğlu, 1994: 33). O halde çocuklarımızı emanet ettiğimiz yönetici ve öğretmenlerin daha duyarlı davranması, istenmeyen davranışlarından kaçınması ve öğrencilere iyi bir örnek olması gerekir.

Yöneticilere ve öğretmenlere uygulanan cezaların büyük bir çoğunluğu aylıktan kesme ve daha hafif cezalarıdır. Bu bulguya dayanarak okullarda yaşanan disiplin sorunlarının ya da yönetici ve öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının

genel olarak hafif kusurlar olduğu söylenebilir. Ceza alan yönetici ve öğretmenlerin genel olarak kötü niyetli olmadıkları ancak mevzuatta yer alan görevlerini asgari düzeyde sergilemeyi yeterli gördükleri, görev bilinci ve kuruma bağlılıklarının zayıf olduğu, görevlerini yaparken gerekli dikkat ve özeni göstermedikleri, sevgi, saygı, hoşgörü, adalet, doğruluk, dürüstlük, iyilik gibi etik ilkelere yeterince bağlı olmadıkları söylenebilir.

Araştırma sonucunda üç grup ve beş boyut altında toplanabilen 23 ayrı istenmeyen davranış türü tespit edilmiştir. Ünal (2012)'in Konya ilinde yaptığı araştırmada da 24 ayrı istenmeyen davranış tespit edilmiştir. Okulların yapı ve işleyişinin benzer olması, yönetici ve öğretmenlerin uyacağı kuralları ve karşılaşacağı yaptırımları düzenleyen mevzuatın aynı olması ve maarif müfettişlerinin disiplin işlemlerini düzenleyen disiplin hukukunun aynı olması nedeniyle benzer sonuçlara ulaşmak doğaldır.

Ceza alan yöneticilerin toplam istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı; 2011-2012 öğretim yılında 146, 2012-2013 öğretim yılında 222 ve 2013-2014 öğretim yılında 227'dir. Aynı dönemde ceza alan öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının tekrar sayısı ise, sırasıyla 191, 314 ve 294 olarak gerçekleşmiştir. Ünal (2012)'in Konya ilinde yaptığı araştırmada sadece öğretmenlerin istenmeyen davranışları araştırılmıştır ve istenmeyen davranışların bir yılda 111 öğretmen tarafından 131 kez tekrarlandığı sonucuna ulaşmıştır. Antalya ilinde ise 2013- 2014 öğretim yılında ceza alan 231 öğretmen tarafından istenmeyen davranışların 294 kez tekrarlandığı görülmektedir. Tekrar sayısının fazlalığı, soruşturma yapılan öğretmen sayısının fazlalığından kaynaklandığı gibi, şikayet dilekçelerindeki iddia sayısının fazlalığından da kaynaklanıyor olabilir.

Okula yönelik istenmeyen davranışlar grubunda yer alan “İşe yönelik istenmeyen davranışlar”, diğer boyutlarda yer alan davranışlara göre hem yönetici hem de öğretmenlerin en çok tekrarladıkları davranışlar olup, toplam istenmeyen davranışların yaklaşık yarısını oluşturmaktadırlar. Ünal (2012)'in yaptığı araştırmada, okula ve kişilere yönelik istenmeyen davranış sayısının hemen hemen eşit olduğu bulunmuştur. Bu duruma göre istenmeyen davranış gösteren çalışanların, okul kurallarına daha az uydukları söylenebilir.

“İşe yönelik istenmeyen davranışlar” boyutunda, ‘alanında yetersiz olmak’ (planlama, yöntem – teknik, ölçme değerlendirme, sınıf yönetimi vb. konularda yetersizlik nedeniyle iyi ders anlatamamak, sınıf başarısının düşük olması) konusunda, yöneticilerin son üç öğretim yılında sırasıyla 3, 2, 1 ve öğretmenlerin 3, 5, 0 defa soruşturma geçirdikleri ve ceza aldıkları görülmektedir. Ünal (2012)'in yaptığı araştırmada ise performansı düşük olduğu için hakkında soruşturma başlatılan öğretmen olmadığı tespit edilmiştir. Her iki araştırmanın sonucuna dayanarak öğretmenlerin performansından daha çok, kurallara uygun davranıp davranmadığının şikayet konusu yapıldığı söylenebilir. Bununla birlikte ilköğretim kurumlarında öğretmenlerin maarif müfettişleri tarafından denetimleri yapıldığından görülen eksiklerin rehberlik, düzeltme ve geliştirme yoluyla

soruşturma yapılmadan giderilmesi de bu konudaki soruşturma sayısının az olmasını açıklayabilir.

Kişilere yönelik istenmeyen davranışlar grubunda yer alan “öğrencilere yönelik istenmeyen davranış” sayıları ve oranları yıllara göre farklı olsa da; yöneticilerde tüm istenmeyen davranışların yaklaşık % 9’unu; öğretmenlerde yaklaşık % 18’ini oluşturmaktadır. Ünal (2012)’ın yaptığı araştırmada, öğretmenlerin öğrenciye yönelik istenmeyen davranışları, tüm istenmeyen davranışların yaklaşık % 25’ini oluşturduğu bulunmuştur. Yapılan bazı araştırmalarda da öğretmenlerin çocuğun gelişiminin bir parçası olarak cezayı gerekli gördükleri (Lozano ve Kızılaslan, 2013), disiplini sağlamada cezayı temel bir araç olarak kullandıkları (Karakelle ve Canpolat, 2008; Turhan ve Yaraş, 2013) ve çocukların okulda fiziksel ceza mağduru oldukları (Kilimci, 2009) sonuçları, bu bulguyu desteklemektedir. Öğrencilere yönelik istenmeyen davranış sayısının önemli bir yer tutması, öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışlarıyla başa çıkma konusunda sınıf yönetimi becerilerinin eksik olduğunu gösterebilir. Akar ve Taştekin Erden (2010) tarafından yapılan araştırmada da öğrencilerinin istenmeyen davranışlarıyla ilgili öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin geliştirilmesinin gerektiği vurgulanmıştır.

“Okula yönelik” istenmeyen davranışlar grubunda yer alan, görevin kurumlarca belirlenen usul ve esaslar dâhilinde yerine getirilmemesi, görevin tam ve zamanında yapılmaması, çalışma saatlerine uyulmaması ve “kişilere yönelik” istenmeyen davranışlar grubunda yer alan öğrencilere sözlü, fiziksel şiddet uygulanması, okul çalışanlarına, velilere kayıtsızlık gösterilmesi, işbirliği içinde çalışılmaması, memura yakışmayacak hal ve hareketlerde bulunulması, yönetici ve öğretmenlerin en sık tekrarladıkları kusurlu davranışlarıdır. Bu davranışların, daha çok görevi önemsememek, iletişim ve işbirliği içinde çalışmaktan kaynaklanan basit gibi görünen ama kurumların çalışma düzenini olumsuz etkileyen davranışlar olduğu söylenebilir.

Yapılan bu çalışma sonuçlarından yola çıkarak, okullarda istenmeyen davranış sayısını azaltmak için yönetici ve öğretmenlerin, okul kurallarına uyma, mevzuatta belirtilen görevlerini en iyi şekilde yapma ve sorumlu davranma konusundaki duyarlılıklarının artırılması gerektiği önerilebilir. Bu amaçla; öğretmen adaylarına eğitim fakültelerinde iletişim, çatışma yönetimi, etik vb. derslerde bu konularda daha titiz eğitim verilerek, örnek olay çalışmaları yaptırılabilir. Eğitim fakültelerinin lisans ve lisansüstü bölümlerinde, disiplin hukuku ve soruşturma dersi konularak, öğretmen adaylarına bu konudaki görev ve sorumlulukları öğretilir.

Yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırmak, yanlış anlama ve yorumlamaların önüne geçmek, işbirliği içinde çalışarak sorunların birlikte üstesinden gelmelerini sağlamak için okul çalışanlarını, öğrencileri ve velileri bir araya getiren sosyal, kültürel, sportif etkinliklerin daha çok düzenlenmesi önerilebilir. Veli toplantıları ve anne baba eğitimleri sırasında okul kuralları, öğretmenlerin çalışma şekli ve yapılan çalışmaların gerekçeleri daha

ayrıntılı açıklanabilir. Okul çalışanlarına, velilere ve öğrencilere yönelik memnuniyet anketleri yapılabilir. Her öğretmenin ders saatleri dışında velilerle ve öğrencilerle görüşme günü belirlenerek, haftanın belli günlerinde öğretmenlerin velilerle ve öğrencilerle toplu ya da bireysel görüşme yapmaları sağlanabilir. Görüşme için okulda uygun mekânlar ayrılabilir ve her öğretmenin velilerle ve öğrencilerle görüşme gün ve saati duyurulabilir. Öğretmenlerin ders saatleri dışında bu tür toplantılara gönüllü katılımını sağlayabilmek için mevzuatta düzenleme yaparak belli bir miktar ek ders ücreti verilebilir. Bazı araştırmacıların da belirttiği gibi okul çalışanları mesleki etik açısından eğitilebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005: 408).

Bimer, Alo 147 hatları şikayet etmeyi kolaylaştırdığı için veliler, öğrencilerinin ya da kendilerinin okul çalışanlarıyla ilgili yaşadıkları sorunları, okul yetkilileri ile görüşmeden doğrudan şikayet etme yolunu tercih edebilmektedirler. Bu konuda kamuoyu aydınlatılabilir. Bununla birlikte gereksiz şikayetlerin önüne geçmek için Bimer ve Alo 147 başvurularında, şikayetçinin T.C. numarası alınarak “mernis” sisteminden kontrol edilebilir ve bilgileri doğrulandıktan sonra şikayet hakkını kullanması sağlanabilir. Ayrıca Bilgi Edinme Kanunu gereği vatandaşa kendisiyle ilgili idari iş ve işlemler hakkında bilgi verilmesi amacıyla açılan kanalın daha çok şikayet amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Bilgi edinme kapsamında şikayet başvuruları, öncelikle bir inceleme kurulu tarafından incelendikten ve incelemeye değer gördükten sonra müfettişler veya muhakkiklerce incelenmesine karar verilebilir. Dayanaksız iddialarla kurum ve çalışanlarının gereksiz şekilde yıpranmasına izin verilmemesi açısından üst yöneticiler, kendilerine ulaşan şikayet dilekçelerini değerlendirdikten sonra okulda çözülebilecek olanları okula göndererek öncelikle okulda çözümlenmesini sağlayabilirler.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akar, H. & Taştekin Erden, F. (2010). Study on teachers' classroom management approaches and experiences. *İlköğretim Online*, 9(2), 792-806.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Balay, R. & Sağlam, M. (2008). Sınıf içi olumsuz davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 1-24.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul*. Ankara: Yavuz Yayınları.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Burgaz, B. (1992). *Türk eğitim sisteminde denetmenlerin başarılarını etkileyen nedenler*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Burke, S., Stagl, K., Klein, C., Goodwin G.F., Salas, E. & Halpin S. M. (2006). what type of leadership behaviors are functional in teams? a meta – analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288 – 307.

- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cameron, M. 2006. Managing school discipline and implications for school social workers: a review of literature. *National Association of Social Workers*, 28(4), 219- 228.
- Cansız Aktaş, M. (2014). Nitel veri toplama araçları. Bulunduğu eser: Metin, M. (Ed.) *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (s.337-371). Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, B. (2013). Sınıfta istenmeyen öğrenci davranışlarıyla ilgili sınıf öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 4(1), 255-269.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L .E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193.
- Ekici, R. & Ekici, A. (2014). Sınıf yönetiminde istenmeyen öğrenci davranışlarının ilkököl ve ortaokullarda karşılaştırmalı incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 59, 107-118.
- Ensley, M.D., Pearson, A. & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 329-346.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Güler, A. (2009). Korku kültüründe denetim. 1. *Uluslar Arası Katılımlı Eğitim Denetimi Sempozyumu Kitabı* (ss. 353-356). Ankara: Tem Sen Yayını.
- Irving, J.A. & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: a regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Karakelle, S. & Canpolat, S. (2008). Tükenmişlik düzeyi yüksek ilköğretim öğretmenlerinin öğrencilere yaklaşım biçimlerinin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 106-120.
- Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2005). Milli Eğitim Bakanlığı müfettişlerinin denetim sisteminin yapısal sorunlarına ilişkin algıları ve iş doyum düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (44) 507-527.

- Kayıkçı, K. & Şarlak, Ş. (2013). İlköğretim okullarında denetimin etkili işleyişini zorlaştıran örgütsel engeller. *İlköğretim Online*, 12(2), 461-478.
- Kesici, A.E. & Sarpkaya, P.Y. (2013). Lise öğrencilerinin sınıf içi istenmeyen davranışları. *Turkish Studies*, 8(12), 467-478.
- Kilimci S. (2009). Teachers' perceptions on corporal punishment as a method of discipline in elementary schools. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 242-251.
- Kırmızıgül, H. (1998). *Uygulama ve teoride disiplin suç ve cezaları ve denetim yolları*. İstanbul: Kazancı Yayınları.
- Künzle, B., Zala-Mezö, E., Kolbe, M., Wacker, J. & Grote, G. (2010). Substitutes for leadership in anaesthesia teams and their impact on leadership effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(5), 505-531.
- Lozano, R. & Kızılaslan, İ. (2013). Approaches to classroom discipline in Turkey and their implications for teacher education. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 4(1), 180-187.
- MEB (2008). *Disiplin amirleri ve muhakkikler için soruşturma rehberi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınevi.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma*. (Çev. Ed. Selahattin Turan), Ankara: Nobel Yayınları.
- Mapolisa, T. & Tshabalala, T. (2013). An investigation into the causes of conflict in Zimbabwean schools: a case study of Nkayi South circuit. *Nova Journal of Humanities and Social Science*, 1(1), 13-22.
- Nakpodia, E.D. (2010). Teachers' disciplinary approaches to students' discipline problems in Nigerian secondary schools. *International NGO Journal*, 5(6), 144-151.
- Noang, M. (2007). The impact of the abolition of corporal punishment on teacher morale: 1994-2004. *South African Journal of Education*, 27(2), 283-300.
- Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çev. Canan Çetin), İstanbul: Beta Yayınları.
- Özensoy, T. R. (2010). *Kamu görevlisinin hukuku*. İzmir: İlden Yayınları.
- Özmen, F., Aküzüm, C. & Aküzüm, L. (2011). Yönetici görüşlerine göre, okul mensuplarının okuldaki çatışma sonuçlarına yönelik tavır alışları. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 86-100.
- Pınar, İ. (2000). *Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin yargılanması hakkında kanun*. Ankara: Seçkin Yayınları.



- Reader, T.W., Flin, R., & Curthbertson, B.H. (2011). Team leadership in the intensive care unit: the perspective of specialists. *Critical Care Medicine*, 39(87), 1683-1691.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Saygılı, G. & Gürşimşek, I. (2008). Sınıfta istenmeyen davranışlara ilişkin öğrenci görüşleri. *Dokuz Eylül Ü. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 152-159.
- Sürekli, D. & Tevrüz, S. (1996). Davranış düzeltmede güdü teorilerinin katkısı. Bulunduğu eser: Tevrüz, S. (Ed.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (ss.33-42), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Şahin, M. (2005). *İdari soruşturma rehberi*. Karabük: Gür can Yayınları.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2005). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütsel davranış*. Konya: Adım Yayınları.
- Şimşek, N. & Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Konya: Tablet Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Turhan, M. & Yaraş, Z. (2013). Öğretmen ve öğrencilerin öğretmen, disiplin, müdür, sınıf kuralları, ödül ve ceza kavramlarına ilişkin metafor algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Uluğ, F. (2004) Kamu yönetimi temel kanunu tasarısı ışığında kamu denetim sisteminde yeniden yapılanma. *Amme İdaresi Dergisi*, 37, 97-122.
- Ünal, A. (2012). Öğretmenlerin istenmeyen davranışları ve bu davranışların okuldaki kural ve ilişkilere etkisi, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 49, 1-20.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, B., Yıldız, H., Erat, S. & Alpkan, L. (2015). Risk alma eğilimi ile yapıcı sapkın davranışlar arasındaki ilişkide ağ kurma kabiliyetinin mediator etkisi. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*'nde sunulan bildiri, (ss. 792-799), 14-16 Mayıs 2015, Muğla,