



## YÖNETİMDE ÖDÜL VE CEZAYA BAKIŞ: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

*Reward and Punishment in Management: A Research on School Administrators*

**Saffet KARAYAMAN**

Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı [saffetkarayaman@gmail.com](mailto:saffetkarayaman@gmail.com) Artvin / Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0001-5624-4678>

**İbrahim Hakan KARATAŞ**

Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi [ihkaratas@gmail.com](mailto:ihkaratas@gmail.com), İstanbul / Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0001-5569-014X>

**Doi:** <https://doi.org/10.33723/rs.1088138>

Karayaman, S. & Karataş, İ. H. (2022). “Yönetimde ödül ve cezaya bakış: okul yöneticileri üzerine bir araştırma”, *R&S- Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 312-337

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Geliş Tarihi/ Arrived Date:** 15.03.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 27.04.2022

**Yayınlanma Tarihi / Published Date:** 30.04.2022

\* Bu araştırma, Öncü Okul Yöneticileri Derneği adına Karataş, Aydın ve Kara tarafından hazırlanan Türkiye Okul Yöneticileri Raporu'nun (2020) veri setinden hazırlanan bir dizi makalenin ikincisidir.

## ÖZ

Örgütler faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürmek için, kendi içlerinde ödül ve disiplin kuralları geliştirirler. Örgüt içinde yer alan ödül ve ceza sistemlerini kurup uygulamak önemli bir yönetim stratejisidir. Bu çalışma Türkiye’de okul yöneticilerinin, ödül alma, şikâyet edilme, inceleme-soruşturma geçirme ve disiplin cezası alma durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma, betimsel tarama yönteminde yapılmış bir çalışmadır. Veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir anket aracılığıyla 324 okul yöneticisi ve yönetici yardımcısından, 2019 yılında toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre son üç yılda okul yöneticilerinin yarıya yakını ödüllendirilmiş, yaklaşık üçte biri şikâyet edilmiş, yaklaşık dörtte biri soruşturma geçirmiş ve yaklaşık onda biri ceza almıştır. Bu bulgular çerçevesinde eğitim kurumlarında üst yönetimler okul yöneticilerine yönelik ödüllendirmeyi cezalandırmaya göre daha fazla tercih etmekte ve cezalandırma gerektiğinde hafif cezalar vermektedirler. Yönetimde ödül ve ceza olgusunun eğitim kurumlarının etkililiğine ve verimliliğine katkıları derinlemesine araştırılmayı beklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici, Ödül, Disiplin Cezası, Şikâyet, Eğitim Kurumları, Yönetim Stratejisi

## ABSTRACT

Organizations develop internal rewards and discipline rules in order to continue their activities efficiently. Establishing and implementing reward and punishment systems within the organization is an important management strategy. This study aims to reveal the status of school administrators in Turkey, receiving awards, being complained, investigated and receiving disciplinary punishment. The research is a descriptive study. Data were collected from 324 school administrators and assistant administrators in 2019, through a survey developed by Karataş, Aydın and Kara (2020). According to the research findings, in the last three years,

almost half of the school administrators were rewarded, about one-third of them complained, about one-fourth of them was investigated and about one-tenth of them was sentenced. Within the framework of these findings, top managements in educational institutions prefer to reward school administrators more than punishment and give light punishments when punishment is necessary. The contribution of the concept of reward and punishment in management to the effectiveness and efficiency of educational institutions awaits to be investigated in depth.

**Keywords:** Administrator, Reward, Disciplinary Punishment, Complaining, Educational Institutions, Management Strategy

## GİRİŞ

Örgütler, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Bu amaca ulaşmak için, uyumlu ve düzenli çalışmak gerekir (Kaplan, 2011: 140). Bu nedenle de toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak, fabrikalar, dernekler ve uluslararası işletmelere kadar her örgüt için, bazı disiplin uygulamaları düzenlenmiştir. Sonuçta, örgütün parçası olan bireyler için disiplin, kaçınılmaz bir zorunluluktur (Geylan, 1993: 5). Kuruluş aşamasında yönetimce belirlenen, örgüt içindeki kurallara uymayan ve oluşturulan düzene aykırı davranışlarda bulunan veya beklendik davranışı sergileyemeyen işgörendeki bu olumsuzlukları düzeltmeye yönelik uygulamalara disiplin denilmektedir (Bilgin, 2004: 100). Ceza ise oluşturulan bu disiplin kurallarının yaptırımını olarak ortaya çıkan bir sonuçtur.

Yönetim işi, bulunulan sektöre göre değişim gösterse de bu işi yüklenen kişi için yoğun bir stres kaynağıdır. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu, somut girdi ve çıktılar yerine soyut süreçlerin hâkim olduğu organizasyonlarda ölçüleme, standartlaştırma ve değerlendirmelerdeki zorluklar işi daha da karmaşıklştırmaktadır. Örgütlerde, olumsuz birtakım davranışların önüne geçmek için çeşitli ceza yaptırımları geliştirilmiştir. Verimliliği arttırmak ve çalışanları motive etmek için ise birtakım ödüllendirme sistemleri oluşturulmuştur. Örgütlerde çalışanlara istendik davranışları benimsetmek için ödüllendirmenin kullanılması yanında, arzu edilmeyen

davranışlar için de cezalandırmaya başvurulmaktadır (Greenberg, 2005: 102-103). Her örgütte az ya da çok ödül ve ceza süreçleri yer almaktadır. Hataların etkilerinin çok büyük olacağı askeri örgütler gibi bazı kurumlarda ceza açısından çok katı yaptırımlar düzenlenmiştir. Kâr amacı öne çıkan bankacılık gibi sektörlerde ise motivasyona daha yoğunlaşıldığı ve ödüllendirme sistemlerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne (2022) göre ödül, bir başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat olarak tanımlanmaktadır. Özdemir (2014: 146) ise ödülü, kendisinden beklenen performansı sergileyen çalışanlara verilen maddi ya da manevi mükâfat olarak tanımlamıştır. Ücret artışı sağlama, statüyü değiştirme, övme gibi motive edici davranışların tamamı ödüllendirme gücü olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013: 556). Örgütlerdeki ödüllendirmeler maddi temelli ve sosyal (manevi) temelli olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Maddi ödül, örgüt için önemli bir katkısı olan çalışana hatırı sayılır bir ödemeyi kapsar. Sosyal ödül ise, çabanın takdir edilmesini, diğer paydaşlar içerisinde övülmesini, bir sertifika takdimini içerir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 119).

Amacı, kuruluşu, türü nasıl olursa olsun tüm örgütlerde denetim şarttır (Başaran, 2000: 136). Örgütlerin sağlıklı işleyişini sürdürmeleri için, zararlı davranışlara karşı bazı yaptırımların da düzenlenmesi önemlidir. Cezalandırmaya dönük uygulamaların, korkuya dayalı, caydırıcı nitelik taşıdığı söylenebilir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2013: 556). TDK' ya göre ceza (2022), uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım olarak ifade edilmektedir. Gözübüyük'e göre ceza (1996: 185-186) memurların bir arada uyumlu bir şekilde çalışmasının sağlamak için düzenlenen uygulamalar olup, bir kurumdaki çalışanların, kurumun düzenini bozucu davranışlarına karşı uygulanan yaptırımlar olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, eğer memurun davranışı, ceza yasalarına göre de bir suç oluşturmakta ise konu ayrıca ceza kanunu hükümlerince adli mahkemelerde ele alınır.

Örgütlerde ceza, adli cezalar ve kurum içi düzenlenen disiplin cezaları olarak ele alınmaktadır. Önceki satırlarda da belirtildiği gibi, Türk Ceza Kanunu'nda belirlenen fiillere karşılık gelen hallerde adli ceza hükümlerince de işlem yapılmaktadır. Bu durumda kişi memur ise bağlı bulunduğu kurum üzerinden yargılama izni talep edilir. Bu talep bir ön inceleme ile, ilgili makamca (atamaya yetkili amir) karara bağlanır. Örgüt içi işleyişe ilişkin istenmeyen davranışlarla ilgili ise örgüt içi disiplin uygulamaları devreye girer. Kamu kurumlarında bu husus 657 sayılı devlet memurları kanununca düzenlenmiştir. Bu durumda kişi mahkemede yargılanmaz. Bu makalede genelde örgüt içi disiplin yaptırımları, özelde Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerinin muhatap olabileceği disiplin (idari) cezaları ele alınmıştır.

Ceza uygulamaları, katı ve rehabilite edici olarak iki uç seviye arasında yer almaktadır. Her hatanın mutlaka koşulsuz cezalandırılmasından, hatalı davranışlarının nedenlerine odaklanarak çözümü için personele rehberlik edilmesi, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları anlayışına geçiş olarak görülebilir (Yüksel, 2000: 164).

### **Yönetici İçin Ödül ve Cezanın Önemi**

Yönetici de bulunduğu örgütün bir çalışanı durumundadır. Pozisyonu, yetki ve sorumlulukları itibarıyla ödül ve ceza uygulamalarından, diğer çalışanlara göre daha fazla etkilenebilir. Yöneticiliği bir kariyer yolculuğu olarak da tarif etmek mümkündür. Bu bağlamda yöneticinin hedeflerine ulaşmasında ödül ve cezaların belirleyici etkisi olduğu ortadadır. Terfi etme sürecindeki bir yöneticinin geçmiş performansının en somut göstergesi ödül ve ceza alma durumudur. Diğer bir ifadeyle dosyasındaki taltif ve tecziyeleri, o yöneticinin terfisi için en somut ve objektif referanslardır.

Örgütlerde ödül ve ceza uygulamalarının eski adıyla personel işleri, yeni adıyla insan kaynakları yönetiminin konusu olduğu görülmektedir. Ödül bir motivasyon konusu iken, ceza ise yasal ve zorlayıcı gücün tezahürü olarak görülmektedir. Ödül unsuru, her birey için oldukça

anlamli bir motivasyon kaynağıdır (Keser ve Zencirkıran, 2021: 119). Yine ceza ise örgütlerdeki işleyişi belirleyen sınırların korunmasını sağlar ve caydırıcı etkileri (Kaplan, 2011: 141) her zaman hissedilir.

Örgütlerde ödül ve ceza uygulamaları son derece önemlidir. Gayretli çalışmaları üst makamlarca görülmeyen her çalışan iş şevkini yitirebilir. Bununla birlikte örgüt içinde belirlenen kurallara uymayan, uymamakta ısrar eden ya da işleyişi bozan bir çalışanın bu davranışının bir karşılığının olmaması da organizasyonda istikrarsızlığa ve kargaşaya neden olur. Yaptığı işteki başarılarından dolayı ödül alma beklentisi önemli bir motivasyon unsurudur. Buna Wroom'un *beklenti teorisi* denilmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2020: 109). Buradaki ödül, para olabileceği gibi, manevi değeri olan birtakım belgeler, törenler ya da kariyer de olabilir. Ceza ise istenmeyen bir süreçtir. Cezada amaç örgütü korumaktır ve caydırıcılık içerir.

### **Okul Yöneticilerinin Ödüllendirilmesi**

Öncelikle ödül kavramı, mevzuatta (Devlet Memurları Kanunu, 1965), ayrı bir başlık altında maddi bir ödemeyi ifade eden bir terim olarak ele alınmıştır. Oysa bu araştırmadaki ödül kavramı, daha kapsamlı olarak ele alınmış, başarı ve üstün başarı belgeleri ile; kaymakam, vali, bakanlık ve uluslararası kuruluşlar tarafından verilen “Teşekkür” ve “Takdir Belgeleri” de ödül kavramı içerisinde değerlendirilmiştir. Özellikle özel okul yöneticilerine buldukları kurumların politikaları gereği kendi içlerinde maddi, manevi ya da kariyer ilerlemesi gibi ödül uygulamaları da bulunmaktadır. Bu çalışmanın odağındaki ödül kavramı “taltif” kavramı ile örtüşmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 122. Maddesi, memurların ödüllendirmesini düzenlemektedir. İlgili madde şu şekildedir (Devlet Memurları Kanunu, 1965);

*“Madde 122 – (Değişik: 13/2/2011-6111/110 md.) Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının*

önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. (Ek cümle: 22/5/2012-6318/44 md.) Türk Silahlı Kuvvetlerinde (Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı hariç) görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) %200'üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.”

MEB mevzuatına göre ödül kavramı; 657 sayılı kanunu dayanak yaparak detaylandırılarak yönerge halinde yayınlanmıştır. MEB Tebliğler Dergisinin Mart 2013/2666 sayısında yayınlanan bu yönergeye göre ödül kavramı şu şekilde açıklanmıştır:

*Ödül: Üstün Başarı Belgesi verilenlere en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) %200'üne kadar yapılabilecek ödemeyi ifade etmektedir (MEB Tebliğler Dergisi, Mart 2013, sayı: 2666).*

Önemli bir taltif unsuru olan Başarı ve Üstün Başarı belgeleri ile ilgili maddeler ise, aynı Tebliğler Dergisinin ilgili maddelerinde şu şekilde açıklanmaktadır;

*“Başarı Belgesi: Olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle, kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilenlere verilebilen belgeyi,*

*e) Üstün Başarı Belgesi: Üç defa Başarı Belgesi alanlara verilen belgeyi ifade eder.”*

Başarı, üstün başarı ya da ödül almanın MEB mevzuatı içerisinde birtakım avantajlarına yer verilmiştir. Örneğin yönetici olarak görevlendirmelerde her bir belgenin sırası ile artan oranda bir puan değeri vardır (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Yine disiplin cezası uygulaması esnasında, belirtilen taltif unsurlarından almış olan kişiye bir derece hafif olan ceza uygulanabilir denilmektedir (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu durumda okul müdürlerinin taltif (başarı, üstün başarı ve ödül) almalarının, manevi anlamının yanında, somut avantajlar sunduğu görülmektedir.

### **Okul Yöneticileri Açısından Disiplin Cezaları**

Kamu görevlerini icra eden MEB memur ve yöneticileri arasından bilerek veya bilmeyerek kurumlarca belirlenen kurallara uymayanlar olabilir (Yıldırım, 2015: 419). Bu durumlarda mevzuatça belirlenen kurallara uymayan okul yöneticileri için, mazeret, kasıt ve kusur hususları da göz önünde bulundurularak gerekli durumlarda cezai işlemlere başvurulmaktadır. Okul yöneticilerinin disiplin cezaları 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda, 125. Maddede düzenlenmiştir (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu cezalar, uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve memurluktan çıkarma olarak sıralanmıştır ve kanunda şu şekilde açıklanmaktadır;”



- a) *Uyarma: Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.*
- b) *Kınama: Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.*
- c) *Aylıktan kesme: Memurun, brüt aylığından 1/30-1/8 arasında kesinti yapılmasıdır.*
- d) *Kademe ilerlemesinin durdurulması: Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1- 3 yıl durdurulmasıdır.*
- e) *Devlet memurluğundan çıkarma: Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır.”*

Yukarıda sıra ile açıklanan disiplin cezaların uygulanması birtakım süreçlerin işletilmesine bağlıdır. Öncelikle atamaya yetkili makam (bakan, vali ya da kaymakam) onayı ile bir soruşturma açılması gerekir. Ardından bağımsız/yansız müfettiş veya muhakkikler eliyle konunun soruşturulması ve son kısmında tahkikatı yürüten soruşturmacıların varsa disiplin cezası teklifleri ve kanaatlerini yazdıkları bir soruşturma dosyasını ilgili makama sunulması gerekmektedir.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları bu süreçte, bağlı bulunulan milli eğitim müdürlüğünün yaklaşımı ve tutumu oldukça önemlidir. Atamaya yetkili makam, inceleme-soruşturma onayını verirken, milli eğitim müdürlüğünün konuyu tarif eden, araştırma, inceleme ya da soruşturma talebini içeren, incelemeci-soruşturmacıların da isim olarak belirtildiği bir onay alma talepli yazısı ile onayını vermektedir. Yani sürecin planı, yönü, tanımını ilk olarak bağlı bulunulan milli eğitim müdürlüğünce yapılmaktadır. Bir okul ile ilgili gelen basit bir yakınma, ilgili milli eğitim müdürlüğünce doğrudan okul müdürü muhatap alınarak bir soruşturma sürecine alınacak şekilde makam onayı alınabileceği gibi, ilgili okula yazılan, konu hakkında bilgi isteği yazısı ile ya da bir araştırma isteği yazısı ile basitçe sonuçlandırılabilir.

Okul müdürlerinin disiplin cezası alma durumlarının bazı kısıtlamalara ve dezavantajlı durumlara sebep olacağı mevzuatta yer almaktadır. Bir okul müdürünün bir idari soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınabileceği, Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin 38. Maddesinde yer almaktadır (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Yine 657 sayılı DMK, 132. Maddesinde “*Aylıktan kesme cezası ile tecziye edilenler 5 yıl, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası ile tecziye edilenler 10 yıl boyunca daire başkanı kadrolarına, daire başkanı kadrosunun dengi ve daha üstü kadrolara, bölge ve il teşkilatlarının en üst yönetici kadrolarına, düzenleyici ve denetleyici kurumların başkanlık ve üyeliklerine, vali ve büyükelçi kadrolarına atanamazlar*” hükmü bulunmaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Disiplin cezası almanın diğer bir dezavantajı ise MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği EK-1 puanlama kriterlerinde (Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2021) kınama, aylıktan kesme ve kademe ilerleme cezaları için sırası ile artan şekilde puan indirme uygulaması yer almaktadır.

### **Okul Yöneticilerinin Şikâyet Edilme Durumları**

Türkiye’de okul yöneticiliği, bir meslek olarak tanımlanmamıştır. Okullarda yöneticilik görevi, öğretmenlere verilen ikinci görev kapsamında ifa edilmektedir. Bunun yanında okullara yeterince ödenek gönderilmemesi, okul yöneticilerinin kaynak bulma sorunu ile uğraşmalarına neden olmakta (Çetin, 2019: 1640) bu durum da okul yöneticilerinin para konusu ile bir araya getirmektedir. Mevzuat, kaynak bulma ve ihtiyaçları karşılama görevini okul aile birliklerine verse de okul aile birliklerinin sürekli okulda bulunmalarını motive edici bir gelire yer verilmemesi (Karataş ve Karayaman, 2020: 7), okul aile birliklerinin uzman olmamaları, MEB sistemini tanıyınca kadar zaten değiştikleri, okul yöneticileri kadar okula sahip çıkma anlayışında olmamaları gibi nedenlerle bir şekilde okul yöneticileri de işin içine girmek zorunda kalmaktadırlar. Okulun bakımsız olması, temizliğinin yapılamaması ya da öğrenci için risk taşıyan sınıf kapısının onarımına karşı bu sorun aile birliğinin sorunudur diyen bir okul

yöneticisini hayal etmek zordur. Ne yazık ki okul yöneticileri okullarının daha iyi olması için çaba sarf etmekte iken, sistemin işlemeyen alanlarında da var olmak zorunda kalmakta ve bu nedenle pek çok soruşturma ya da şikâyetlerle yüzleşmektedirler.

Türk eğitim sistemi içerisinde okul yöneticisi, okulun her şeyinden sorumlu insanüstü bir kişilik olarak algılanmakta, görev alanlarının dışında okulun her şeyi ile ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar (Turan ve Yalçın, 2015: 28; Karataş ve Karayaman, 2020: 7). Veliler, öğrenciler, öğretmenler, okul içindeki diğer yöneticiler, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, muhtarlar, ilçe ya da il milli eğitim yöneticileri gibi okulla ilintili iç ve dış tüm paydaşlar okul yöneticisinden talepte bulunma hakkına sahiptirler (Demirtaş ve Özer, 2014: 2). Bu paydaşların okul müdürleri üzerinde yoğun baskılarının olduğu (Akan vd., 2013: 656-657), zaman zaman bu baskıların okul müdürlerinin karar almalarında etik ikileme neden oldukları belirtilmektedir (Urun ve Toker Gökçe, 2015: 107; Karayaman, 2021: 249). Böyle bir yapıda okul yöneticisinin durumu oldukça zordur.

Türkiye’de okul yöneticiliği, görevlendirme olarak yani geçici bir görev olarak ifa edilmektedir. Bulunduğu yerde geçici olduğunu bilen, bir makam güvencesine sahip olmadığını gören, yeterince kaynağı da olmayan, ciddi sorunlarla boğuşan okullarda görev yapmaya çalışan bu kişilerin önceliği ne olabilir? Okul yöneticilerinin en büyük ikilemi şudur: Ya elde ettikleri görevi sürdürebilmek için tüm dengeleri korumaya odaklanıp iş yapmamak ya da sonu ne olursa olsun risk alarak okulun ihtiyaçları, temizliği gibi konular da dahil olmak üzere okulu iyileştirmek için çabalamak. Bu döngü, okul yöneticiliğinde kaliteyi ve idealizmi düşürmektedir. Okul müdürlerinin koltuklarını korumak için aldıkları kararlarda etik kaygılar götürmek yerine, baskı gruplarının hoşuna gidecek şekilde görev yapmaya itmektedir (Karayaman, 2020: 2745)

MEB sistemi içerisinde okul yöneticisini şikâyet etmek neredeyse teşvik edilir bir hâl aldığı söylenebilir (Kayıkçı ve Tatar, 2021: 894). Veli, öğrencisini okutan öğretmeni şikâyet etmeden

önce çeşitli dengeleri, çocuğunun etkilenip etkilenmemesini düşünüp değerlendirmek zorunda kalmakta iken, okul yöneticisini şikâyet etme öncesinde böyle bir denge gözetmesine gerek bulunmamaktadır (Karayaman, 2021: 250). Okul yöneticileri görevleri gereği çok sayıda şikâyete maruz kalmaktadırlar (Toprakçı ve Taş, 2020: 22). Bu şikâyetler CİMER, ALO 147, normal dilekçe, telefon, sosyal medya ya da internet üzerinden herhangi bir iddia ile yapılabilmektedir.

Örgütlerdeki ödül ve ceza uygulamaları o örgütün en önemli güvencesi durumundadır. Bu uygulamalar, okul yöneticileri için de son derece önemlidir. Olağanüstü çabaları, aldığı riskler üst makamlarca görülmeyen her çalışan çalışma hevesini yitirebilir. Yine örgüt içinde belirlenen kurallara uymayan ya da işleyişi bozan bir çalışanın bu davranışına karşı bir yaptırımın olmaması da organizasyonunda ciddi sorunlara sebep olabilir. Bu açıklamalar ışığında organizasyonlarda ödül ve ceza uygulamalarının son derece önemli olduğu söylenebilir. Örgütlerdeki ödül ve ceza uygulamalarının sıklığını, yoğunluk düzeyini bilmek, tümüyle o yapıyı tahlil etmeyi, eksiklikleri görmeyi sağlar ve bu da dengeyi sağlamak için önemlidir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin mesleki ödül, şikâyet, soruşturma ve ceza durumlarına ilişkin aşağıda verilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

- 1) Okul yöneticileri ne sıklıkla mesleki ödül almaktadırlar?
- 2) Okul yöneticileri ne sıklıkla şikâyet edilmektedirler?
- 3) Okul yöneticileri ne sıklıkla disiplin cezası almaktadırlar?

## ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### Araştırma Modeli

Bu çalışma ile okul yöneticilerinin ödül alma, şikâyet edilme ve ceza alma durumlarının betimlenmesi amaçlanmıştır. Betimsel tarama çalışmaları, genellikle mevcut evren içinden seçilen bir örnek veya örneklem alınarak, bu evreni oluşturan birimlerle ilgili genel bir kanaate

varmak amacıyla kullanılır (Karasar, 2003: 79). Tarama yönteminin kullanıldığı araştırmalarda herhangi bir uygulama ve müdahale olmamakla beraber hakkında bilgi toplanmak istenen kişiler ve olaylar doğal seyri içinde değerlendirilir. Bu araştırmada da okul yöneticilerinin kişisel bilgilerine yönelik genel profilleri ortaya çıkarılmış, devamında onların son üç yıl içerisinde ödül alma durumları ile şikâyet edilme ve disiplin cezası alma durumları incelenmiştir.

### Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süresi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu ve özel okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Türkiye’de okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bütüncül gerçek bilgi resmi kaynaklarda yer almaktadır. MEB bu bilgilerden bazılarını çeşitli rapor, sunu ve belgeler yoluyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Ancak düzenli, sistematik ve bütüncül bir veri sunumu yapılmamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin durumuna ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yapmayı zorlaştırmaktadır.

Büyüköztürk (2002) genel bir kural olarak, örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmacılar tarafından hazırlanan anket formunda 15 madde olduğu dikkate alındığında, 75 kişilik bir örneklem sayısının yeterli olacağı görülmektedir. Mevcut araştırmada ise basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre seçilen 302 okul yöneticisi örnekleme oluşturmaktadır. Evrende yer alan her birimin örnekleme girme açısından eşit şansı bulunduğu (Balcı, 2016) ve bir birimin seçilme şansı diğerlerini etkilemediği (Keser Özmantar, 2018) için basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem doğrultusunda belirlenen ve araştırmanın örneklemini oluşturan 302 okul yöneticisine ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklemi Oluşturan Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Değişken	Değer	n	%	Değişken	Değer	n	%
Cinsiyet	Kadın	83	25,6	Medeni Durum	Evli	273	84,3

	Erkek	241	74,4		Bekâr	51	15,7
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	207	63,9	Kurum Türü	Resmi	302	93,2
	Yüksek Lisans	117	36,1		Özel	22	6,8
<b>Yaş</b>	26-30 arası	23	7,1	Okul Kademesi	Okul Öncesi	13	4,0
	31-35 arası	37	11,4		İlkokul	64	19,8
	36-40 arası	65	20,1		Ortaokul	66	20,4
	41-50 arası	132	40,7		Lise	154	47,5
	51 yaş ve üstü	67	20,7		Diğer	27	8,3
<b>Mesleki Kıdem</b>	0-5 yıl arası	23	7,1	Yöneticilik Kıdemi	0-5 yıl arası	123	38,0
	6-10 yıl arası	39	12,0		6-10 yıl arası	81	25,0
	11-15 yıl arası	49	15,1		11-15 yıl arası	56	17,3
	16-20 yıl arası	60	18,5		16-20 yıl arası	43	13,3
	21-25 yıl arası	84	25,9		21-25 yıl arası	12	3,7
	26 yıl ve üstü	69	21,3		26 yıl ve üstü	9	2,8
<b>Okul Yöneticiliği Eğitimi Alma Durumu</b>	Almadım	174	53,7	Görev	Müdür	149	46,0
	Tezli Yüksek Lisans	16	4,9		Müdür Yardımcısı	145	44,8
	Tezsiz Yüksek Lisans	52	16,0		Diğer	19	5,9
	Sertifika Programı (30 saat ve üstü)	32	9,9		Müdür Yetkili Öğretmen	11	3,4
	Hizmet İçi Eğitim Programı (30 saat ve altı)	50	15,4				
<b>TOPLAM</b>	<b>324</b>	<b>100</b>		<b>TOPLAM</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcıların %74,4 ‘ü erkek ve %84,3’ü ise evlidir. Lise düzeyi okul yöneticilerinin katılımının diğer okul düzeylerine göre fazla olduğu (%47,5) görülmektedir. 41 ve 50 yaş aralığındaki katılımcı sayısının yoğun olduğu (%40,7) bulunmuştur. Önemli bir bulgu olarak, %53,7 oranındaki katılımcılar, herhangi bir yöneticilik eğitimi almadıklarını bildirmişlerdir.

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırmanın verileri Karataş, Aydın ve Kara (2020) tarafından geliştirilen anket ile toplanmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmı 7 soruluk demografik bilgiler

formundur. İkinci kısım ödül alma durumu (3 soru), şikâyet edilme durumu ile şikâyet konuları (2 soru) ve son olarak açılan inceleme soruşturma sayısı, alınan ceza ile cezaların türlerini elde etmeyi amaçlayan sorular (3 soru) olmak üzere farklı soru tiplerinden oluşan toplamda 15 sorudan oluşmaktadır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler 2019-2020 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde yüz yüze, e-posta yoluyla ve çevrimiçi yollarla toplanmıştır. Anketler, katılımcılar tarafından ortalama 10-15 dakikalık bir süre içerisinde yanıtlanmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan anket formu toplam 452 okul yöneticisine ulaştırılmış ve bu okul yöneticilerinden 345'i gönüllü olarak anketi cevaplamıştır. Cevaplanan anket formları araştırmacılar tarafından gözden geçirildikten sonra, bu anket formlarından 21'inde eksik ve hatalı veri olduğu görülmüş ve bu formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Bu doğrultuda, 324 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen veriler, excel ve SPSS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, elde edilen verilerin frekansları ve yüzdeleri hesaplanarak rapor edilmiştir.

### **Bulgular**

Türkiye'de okul yöneticilerinin genel profillerine, şikâyet edilme, inceleme-soruşturma geçirme, ödül ve ceza durumlarına ilişkin kapsayıcı bir çalışma bulunmamaktadır. Birçok bağımsız araştırmacı tarafından toplanan kısmi veriler ise okul yöneticileri hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapma imkânı vermemektedir. Bu bölümde, araştırma kapsamında okul yöneticilerinin ödül alma durumlarına, şikâyet edilme durumları, soruşturma/inceleme geçirme durumlarına ve disiplin cezası alma durumlarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

### **Okul Yöneticilerinin Ödül Alma Durumlarına İlişkin Bulgular**

Okul yöneticilerinin son üç yılda ödül alma durumları, ödülü veren kurumlar ve alınan ödül türlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Ödül Alma Durumları

<i>Sıklık</i>		<i>%</i>	<i>n</i>
<i>Son üç yılda ödül alma durumu</i>	Hiç	44,85	145
	1-2 kez	41,21	134
	3-5 kez	12,73	41
	6-10 kez	0,91	3
	11 kez ve üstü	0,30	1
<i>Son üç yıldaki ödülleri veren makamlar</i>	Hiç almadım	44,85	145
	Uluslararası düzeyde	0,91	3
	Bakanlıktan	6,97	23
	Valilikten	13,33	43
	Kaymakamlıktan	43,64	141
	Diğer	3,64	12
<i>Son üç yılda alınan ödülleri</i>	Ödül almadım	44,85	145
	Aylıkla ödüllendirme	15,45	50
	Üstün başarı belgesi	17,88	58
	Başarı belgesi	42,42	137
	Takdir belgesi	12,12	39
	Teşekkür belgesi	3,03	10
	Diğer	1,82	6

Son üç yıl içerisinde katılımcıların %44,85'i hiç ödül almamış, %55,15'i ise bir ödül almışlardır. Ödül alanların %41,21'i son üç yıl içinde en az bir kere ödül almışken yaklaşık %15'i birden fazla kez ödüllendirildiğini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin ödül alma sıklığı değerlendirildiğinde diğer kurum ve kuruluşlarla karşılaştırıldığında ödül olma oranının kısmen yüksek olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında ödül olma dönemi son üç yıl olarak sorulduğundan, katılımcıların her yıl ortalama %20'si bir ödül alabilmektedir. Mevzuatta belirtilen %0,2'lik oran göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerinin yüksek oranda ödüllendirildiği görülmektedir.

Bununla birlikte alınan ödülleri büyük bir kısmını (%43,64) kaymakamlıklarla verilen Başarı Belgeleri oluşturmaktadır. Valilik, Bakanlık, uluslararası kurumlar ya da diğer kaynaklardan ödül alan okul yöneticisi oranının yaklaşık %15'lerde olduğu görülmektedir. Bu



durum okul yöneticilerinin 5'te birinin yerel ilişkileri aşan ödüllerle taltif edildiğini göstermektedir. Bu gruptaki katılımcıların özel okullarda çalışmakta olduğu düşünülmektedir.

Son üç yıl içinde maddi ödül olan Aylıkla Ödüllendirme alan okul yöneticisi oranı %15,45 olarak görülmektedir. Üç yıl üst üste başarı ödülü alanlara verilen Üstün Başarı Ödülünü almaya hak kazanan okul yöneticisi oranının da %17,88 olduğu görülmektedir. Alınan ödüllerin büyük kısmının başarı belgesi (%42,42) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ilçe düzeyinde okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü teklifi ile kaymakamlıkça ödüllendirilmesine yönelik bir eğilim olduğunu göstermektedir.

### Okul Yöneticilerinin Şikâyet Edilme Durumlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin, diğer okul paydaşları tarafından şikâyet edilme sıklıkları ve şikâyet edildikleri konulara ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Şikâyet Edilme Durumları ve Şikâyet Konularının Dağılımı

<i>sıklık-konu</i>		<i>%</i>	<i>n</i>
<b>Son üç yılda kaç kez şikâyet edildiniz</b>	Hiç	65,15	211
	1-2 kez	23,64	77
	3-5 kez	7,58	25
	6-10 kez	1,52	5
	11 kez ve daha fazla	2,15	6
<b>Son üç yılda hangi konulardan şikâyet edildiniz</b>	Parasal konular	4,40	15
	Eğitim öğretim	4,28	14
	Bürokratik işleyiş ve özlük hakları hk.	3,32	11
	İdeolojik konular	2,25	7
	Cinsel istismar konuları	0,97	3
	Diğer	19,63	65

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin %65,15'i son üç yılda herhangi bir konuda şikâyet edilmediklerini beyan etmişler, ancak %34,85'nin şikâyet edildiği görülmektedir. Bu oran ödül alma oranından düşük olmakla birlikte önemli bir oran olduğu söylenebilir. Her 10 yöneticiden dördünün son üç yılda, hakkında yapılan bir şikâyete muhatap kaldığı görülmektedir. Şikâyet edilen okul yöneticilerinin yaklaşık %11'inin birden fazla defa şikâyet

edildiği göz önünde bulundurulduğunda okul yöneticilerine yönelik şikâyet mekanizmalarının aktif olarak kullanıldığı söylenebilir.

Okul yöneticilerine yönelik şikâyet konularının başında (%4,4) parasal konular gelmektedir. Parasal konuları sırasıyla %4,3 düzeyinde eğitim öğretim işleri, %3,32 düzeyinde bürokratik işleyiş ve özlük hakları ile ilgili konular, %2,25 düzeyinde ideolojik konular, %0,97 düzeyinde de cinsel istismar konuları izlemektedir. Katılımcıların %19,63'ünün şikâyet konusuna dair bir bilgi vermemiş olması araştırmanın diğer önemli bulgularından biridir.

Okul yöneticilerinin çoğunlukla parasal konularla ilgili şikâyet ediliyor olması, okul yöneticilerinin okulun maddi ihtiyaçlarını karşılamak için üstlendikleri yetkisiz sorumluluğun bir yansıması olduğu göstermektedir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin okulun mali ve maddi ihtiyaçlarına odaklanması eğitim öğretim süreçlerinin aksaması ya da beklentileri karşılamayacak düzeyde olmasına yol açtığı ve bu sebeple sıklıkla şikâyet edildikleri bir konu olduğu sonucunu doğurduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin şikâyet edildikleri konuların üçüncü sırada özlük hakları ve bürokratik işleyiş olarak bulgulanması, okulların başta ek ders ücretleri olmak üzere diğer ücretlendirme ve özlük haklarına ilişkin okul yöneticilerinin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir. İdeolojik konulara ilişkin şikâyetlerin de okul yöneticilerinin önemli ölçüde belli ideolojik eğilimlerden olmalarından kaynaklandığı öne sürülebilir. Son olarak cinsel istismara yönelik şikâyet oranı en düşük düzeyde olsa da oransal olarak çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuya ilişkin şikâyet oranının bu denli yüksek olması, konunun hassasiyetine istinaden sıklıkla şikâyet konusu edilmesi ile de ilişkilendirilebilir. Yani eğitim öğretim vb. diğer konularda şikâyet konusu olabilecek hadiselerin çok az bir kısmı şikâyet ile sonuçlanırken, istismar şüphesine dair konuların önemli bir kısmının şikâyet ile sonuçlandığı söylenebilir. Cinsel istismara yönelik bu bulgu, ileri ve derinlemesine araştırmalarla incelenmelidir.

Okul müdürlerinin inceleme soruşturma açısından değerlendirmesi konulu başka bir çalışmada (Yıldırım, 2015: 418-433), şikâyet konuları açısından “görev alanına ilişkin” ve “bireysel davranış ve tutuma ilişkin” olarak iki grupta incelemiştir. Çalışmamızın bulguları, konular bakımından sözü edilen çalışma ile benzerlik göstermektedir. Yine Çetin (2016: 1640), okul yöneticilerinin okul için parasal destek bulmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin yaklaşık çeyreğinin son üç yılda inceleme soruşturma geçirdikleri bulgusu, Yıldırım’ın (2015: 429) çalışması ile örtüşmektedir.

### Okul Yöneticilerinin Ceza Alma Durumlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin inceleme-soruşturma geçirme ve ceza alma durumlarına ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin İnceleme-Soruşturma Geçirme ve Ceza Alma Durumları

<i>Sıklık-ceza türü</i>		<i>%</i>	<i>n</i>
<b>Son üç yılda açılan inceleme-soruşturma</b>	Hiç	74,58	241
	1-2 kez	21,82	72
	3-5 kez	2,42	8
	6-10 kez	0,30	1
	11 kez ve daha fazla	0,61	2
<b>Son üç yılda alınan disiplin cezası</b>	Hiç	91,52	302
	1-2 kez	7,88	26
	3-5 kez	0,30	1
	6-10 kez	0	0
	11 kez ve daha fazla	0,30	1
<b>Son üç yılda alınan disiplin cezası türleri</b>	Uyarma	7,88	26
	Kınama	3,94	13
	Aylıktan kesme	0,30	1
	Kademe ilerlemesi durdurulması	0	0
	Ceza almadım	87,88	290

Araştırma bulgularına göre son üç yıl içinde okul yöneticilerinin %65,15’inin haklarında hiç şikâyet dilekçesi verilmemiş, %74.58’inin haklarında hiç inceleme/soruşturma başlatılmamış, %91,52’si’i hiç disiplin cezası almamış oldukları görülmektedir. Bu üç bulguya göre okul yöneticilerinin önemli düzeyde kurumlarının yönetiminde başarılı bir yöneticilik örneği

sergilediklerini gösterdiği ileri sürülebilir. Okul yöneticilerinin %3-4'lük bir kesimi hakkında ise son üç yılda birden fazla soruşturma ya da ön inceleme açıldığı bulgulanmıştır. Bununla beraber hakkında soruşturma ya da ön inceleme başlatılanların sadece %8.48'i bir ceza alırken, en fazla alınan disiplin cezasının ilk basamak ceza olan uyarı cezası olduğu görülmektedir. Bu durum Yıldırım'ın (2015: 430) çalışması ile örtüşmektedir. Bunun yanında, Kaplan (2011: 146) tarafından, genel olarak kamu personeli üzerinde yapılan çalışma ile uyumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Bu çalışmada, örgütlerin işleyişinde ödül ve cezanın önemi üzerinde durulmuş, buna örnek olarak Türkiye'deki okul yöneticilerinin genel bir görünümü çıkarılmıştır. Bu kısımda, uygulayıcılara önemli ve somut öneriler getirilmiş, gelecek araştırmacılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Yönetimde ödül ve ceza kavramlarını okul yöneticilerini açısından incelemeyi amaçlayan bu çalışmada üç alt sorunun cevabı aranmıştır. Alt sorulardan birincisi olan okul yöneticilerinin ödüllendirilme durumlarına ilişkin bulgular analiz edildiğinde Türkiye'de okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının son üç yılda ödüllendirildiği, ödüllendirmelerin büyük oranda kaymakamlık tarafından yapıldığı ve en yaygın ödül türünün başarı belgesi olduğu bulgulanmıştır. Araştırmanın ikincisi alt sorusu olan okul yöneticilerinin şikâyet edilme durumlarına yönelik bulgulara göre okul yöneticilerinin yaklaşık üçte birlik bir kısmı son üç yılda okul paydaşları tarafından üst makamlara şikâyet edilmiş, şikâyet konularının başında parasal konular ve eğitim öğretime yönelik konular gelmektedir. Okul yöneticilerinin soruşturma, inceleme geçirme ve ceza alma durumlarına yönelik alt soruya ilişkin bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin dörtte biri son üç yılda soruşturma ya da inceleme geçirmiş ancak sadece on yöneticiden biri ceza almış, cezaların önemli bir kısmı da ilk kademe ceza olan uyarı cezası olarak yansımıştır.

Araştırmanın alt sorularına yönelik sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde okul yöneticileri için ödül ve ceza mekanizmasının canlı bir biçimde işletildiği, olumlu bir insan kaynakları yaklaşımını örnekleyecek biçimde ödüllendirmenin cezalandırmaya göre daha çok tercih edilen bir motivasyon unsuru olduğu, okul yöneticilerinin maruz kaldığı şikâyetlerde de şikâyet edilen her üç okul yöneticisinde sadece birinin hafif cezalarla cezalandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinden mükemmel okul yöneticiliği ve liderliği beklenmekte, ancak bu beklentileri yerine getirebilmelerine imkân verecek olan yaşam kalitesi düzeyleri ne yazık ki görmezden gelinmektedir (Ekinci vd., 2017: 411). Okul yönetimi de somut girdi ve çıktılardan ziyade soyut süreçlerin egemen olduğu ve yoğun insan ilişkilerinin de yönetimini içeren son derece karmaşık bir iştir. Mesleki tanımlamalardaki eksiklikler, kaynak problemlerinin tam olarak çözülmemiş olması, okul yetersizliği nedeniyle binlerle ifade edilen öğrenci kitlelerinden oluşan devasa kurumlar, yoğun göçmen akımından kaynaklı entegrasyon süreçleri, bundan kaynaklı ve bölgeler arası da yıllarca var olan kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlar (Karataş ve Karayaman, 2020: 7; Turan ve Yalçın, 2015: 28; Aydın, 2016: 79; Karayaman, 2021: 248; Bayar, 2016: 197) Türkiye’deki okul yöneticilerinin işlerinin çok zor olduğunu (Yaman vd., 2002: 145; Yıldırım, 2015: 421) göstermektedir. Bu yoğun çabaların karşılığında, okul yöneticilerinin yaklaşık yarısının son üç (3) yıl içinde herhangi bir “taltif” almadığı (%44,85) görülmektedir.

Okul yöneticisi, gün içinde yaşanan sayısız olayların tamamının sorumluluğunu taşır. Bu sorumluluk, okul yöneticilerinin zihnini mesai dışında aile ve özel yaşamında da meşgul etmektedir. (Ekinci vd. 2017: 411). Sözü edilen bu zorluklarla mücadele eden okul yöneticilerinin dikkat ettikleri en önemli yasal hususlar taltif ve tecziye boyutudur. Taltif, ödüllendirmeyi içerirken, tecziye ise cezalandırmayı içermektedir. Buradaki tecziye boyutu idari işlere ilişkin disiplin hukukuna dayanır ve bu konu idari yargının konusudur. İdari işlere

ilişkin cezalar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (Devlet Memurları Kanunu, 1965) düzenlenmiştir. Burada sözü edilen disiplin cezaların yanında, yöneticinin görev yerinin değiştirilmesi, yöneticilikten alınma gibi tamamen idari tasarruflar içeren yaptırımlar da uygulanmaktadır.

Türkiye'de okul yöneticiliği, öğretmenlere verilen ikinci görev kapsamında olup eğitim öğretim hizmetleri sınıfından ayrılmamıştır. Diğer bir ifadeyle Türkiye'de okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olmayıp, herhangi bir makam güvencesi yoktur. Öğretmenler arasından dört yıllığına görevlendirilen kişilerce yürütülür. Bir yönetim kadrosuna atanmak söz konusu değildir (Karayaman, 2021: 249). Bu emanetçi statü, okul yöneticilerinin karar almalarını zorlaştırmakta, risk almalarını ve iş yapmalarını engellemektedir.

Çalışanı ödüllendirme önemli bir motivasyon aracıdır. Ancak ödüllendirme yönergelerinin de objektif, amaca uygun ve motive etme düzeyi yüksek olmalıdır. Ödüllendirmelerde adil olunmasının en önemli unsur olduğu söylenebilir. Performans ölçümlerinde, terfilerde ve ücret artışlarında çalışanların adaleti gözettikleri bilinmektedir (Keser ve Zencirkıran, 2021: 111). Hatta kişinin başarısı ve iş tatmini, tamamen örgütte algıladığı adalete bağlı olduğunu ileri sürenler vardır (Luthans, 1981: 197). Ödüllendirmelerde adil davranılmaması, çalışma barışını bozacak ve diğer çalışanların motivasyonu üzerinde tam tersine olumsuz etkileri olacaktır.

Okul yöneticilerine yönelik ödül ve ceza uygulamalarının incelendiği bu araştırma sonuçlarının derinlemesine anlaşılmasına yönelik aşağıdaki araştırmaların yapılması önerilmektedir:

- Ödüllerin yöneticilerin motivasyonlarına katkıları derinlemesine araştırılabilir.
- Yürütülen inceleme soruşturma süreçlerinin okullar ve okul yöneticileri üzerinde oluşturduğu olumsuzluklar araştırılabilir. Zira inceleme soruşturma süreçleri yorucu ve tüketici olabilmektedir (Yıldırım, 2015: 431).

- Örgütlerde ceza ve ödül uygulamalarının diğer çalışanlar üzerindeki etkileri üzerine çalışmalar yapılabilir.
- Ceza uygulamalarının, gerçekten caydırıcı etkisinin olup olmadığı, verilen cezanın kişide başka ne gibi etkilerinin olduğuna yönelik nitel çalışmalar yapılabilir.
- Ödül uygulamalarında adalet algısı üzerinde çalışmalar yapılabilir.
- Açılan soruşturmalardan iftira ve yersiz olduğu anlaşılan dosya oranı araştırılabilir.

Okul yöneticiliği, yasal zeminin zayıflığı, yetki ve sorumluluk dengesindeki bozukluk, okulların imkân ve koşullarındaki farklılıklar, okullar arası nitelik farklılıkları, hesap verebilirlik, veli ve toplumun beklentilerinin yükselmesi gibi birçok sebepten oldukça yorucu bir görev olarak algılanmaktadır. Birçok gelişmiş ülkede olduğu gibi Türkiye’de nitelikli okul yöneticisi açığı her geçen yıl artmaktadır. Bu zorluk düzeyi ve nitelikli aday yoksunluğu döneminde okul yöneticilerinin motivasyon aracı olarak ödül ve ceza durumları, eğitim yönetiminin önemli gündemlerinden biridir. Okul yöneticiliğine yönelik ödül ve ceza sisteminin adil ve işlevsel hale getirilmesi okulların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerinde birçok açıdan olumlu katkılar sunacaktır.

### **Etik Kurul Onayına İlişkin Bilgi**

Çalışma verileri 2019 yılında toplanmıştır. TR Dizin Değerlendirme Kriterleri’ne göre; 2020 yılı öncesine ait araştırma verileri için etik kurul onayı istenmemektedir. Bu bakımdan, çalışmamız için etik kurul onay zorunluluğu bulunmadığı değerlendirilmiştir.

### **KAYNAKÇA**

- Akan, D., Yıldırım, I., & Yalçın, S. (2013). Okul yöneticilerine aşağıdan yukarı doğru uygulanan yıldırma (mobbing) davranışları. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES)*. 5(3), 646-459.
- Aydın, İ. (2016). *Eğitim öğretimde etik*. Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Yargıcı Matbaası.

- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199. DOI: 10.13189/ujer.2016.040124.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. TODAİE.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1647. DOI: 10.24106/kefdergi.3204.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Ekinci, A., Sakız, H., & Bindak, R. (2017). Okul yöneticilerinde algılanan yaşam kalitesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 410-424. DOI: 10.21547/jss.281655.
- Geylan, R. (1993). *İşletmelerde personel disiplini*. MET Yayıncılık.
- Gözübüyük, Ş. (1996). *Yönetim hukuku*. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. Pearson Prentice Hall Education International.
- Kaplan, Ç. (2011). Kamu personelinin disiplin yönetimi ve uygulamalarına bakışı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(1), 139-156.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayınları.
- Karataş, İ. H., Aydın, B. & Kara, M. (2020). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2020 - TOYR2020*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Karataş, İ. H. & Karayaman, S. (2020). *Okul yöneticisi yetiştirme programı (OYYP): bir yöntem ve içerik önerisi*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve İnsan*, 8(27), 235-253. DOI: 10.29224/insanveinsan.797652.



- Karayaman, S. (2020). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi. *Turkish Studies-Education*, 15(4), 2741-2756.  
<https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.42738>
- Kayıkcı, K. & Tatar, D. (2021). İletişim merkezlerinin işleyişine ilişkin okul müdürleri ve ilçe millî eğitim şube müdürlerinin görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 50(230), 873-898 . DOI: 10.37669/milliegitim.932195.
- Keser, A. & Zencirkıran, M. (2021). *Örgütsel davranış*. Dora Basım.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Luthans, F. (1981). *Organizational behavior*. Mc Grav Hill.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2021). Millî Eğitim Bakanlığı personeline başarı, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesine dair yönerge. *Tebliğler Dergisi*, 2666, 166-172.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Devlet Memurları Kanunu (1965). *Resmi Gazete*, 12056.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği*.  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Toprakçı, E. & Taş, Ş. (2020). Yargıtay'ın okul müdürlerine ilişkin verdiği kararların incelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2020, 20-40, DOI: 10.19160//ijer.656003.
- Turan, S. & Yalçın, G. (2015). Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 11-34.
- Türk Dil Kurumu. (2022). Ödül maddesi. *Türkçe Sözlük* içinde. <http://sozluk.gov.tr>
- Urun, Z. & Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 102-125.

- Yaman, M., Bayrakçı, M., & Yaman, Ç. (2002). Stres kaynakları ile yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Eurasian Journal of Educational Research*, 0(9), 141-155
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Yıldırım, N. (2015). İnceleme soruşturma açısından okul müdürlerinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(5), 418-433.