

## RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN DİSİPLİN SORUNLARI VE ÖDÜLLENDİRME UYGULAMALARI \*

Nurhayat ÇELEBİ \*\*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretimde çalışan öğretmen ve yöneticilerin soruşturma konuları ile verilen ödül ve ceza uygulamalarının neler olduğunun belirlenmesine yöneliktir. Araştırmanın örneklemi, İstanbul ilinde ilköğretimde çalışan tüm öğretmen ve yöneticileri kapsamaktadır. Bu çalışmada toplanan veriler, ilköğretim müfettişlerinin yıllık sunum dosyalarındaki istatistiksel verilerden ve Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Özlük İşleri ile İstatistik Şubesi'nden tarama yoluyla çıkarılmıştır. Eldeki bilgiler, 1997–1998 öğretim yılından 2008–2009 öğretim yılı sonuna kadar olan süreçte, işlenen toplam disiplin suçlarına verilen ceza teklifleri ile ödüllere ilişkin verileri kapsamaktadır. Araştırma sonuçları, yıllara göre farklılık gösterse de en fazla suç sayılan eylemler sırası ile görevi kötüye kullanma, görevi ihmal, hakaret ve saygısızlık, çıkar sağlama ile ilgili yolsuzluklardır. En fazla teklif edilen ceza önerileri ise; ihtar, uyarma, kınama ve aylıktan kesmedir. Ödüllendirmede, en fazla teşekkür ve aylıkla ödüllendirmeler verilmiştir. Ancak bu ödüller sayısal olarak çalışanların çok azını temsil etmektedir. Bu konuda ülkemizdeki uygulamalarda büyük eksiklikler bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticilere yönelik disiplin uygulamaları, çalışanları güdülendirecek ve hizmetin niteliğini artıracak biçimde değildir.

**Anahtar sözcükler:** Performans değerlendirme, disiplin, ödül, ceza.

---

\* Bu çalışma, XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda (6-9 Temmuz 2004 Malatya İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi) bildiri olarak sunulmuş, ancak daha sonra araştırmaya 2005-06 ve 2009 arasındaki yıllara ilişkin yeni veriler eklenmiştir. Yeni verilerin eklenmesinde ve tablolaştırılmasında katkılarından dolayı İstanbul ili ilköğretim müfettişi Süleyman Yıldız'a teşekkür ederim.

\*\* Yrd. Doç.Dr., Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi.Eğitim Bilimleri Bölümü.

nurozdayi@marmara.edu.tr

# THE DISCIPLINARY PRACTICES AND REWARDING PROCESSES CONCERNING TEACHERS AND PRINCIPALS IN PUBLIC AND PRIVATE PRIMARY SCHOOLS

## SUMMARY

The aim of this study is to emphasize the disciplinary issues concerning teachers and administration in primary schools and to identify the rewarding and punishment processes. The target population of this study consists of all primary school teachers and principals in Istanbul. The statistical data is gathered through the annual presentation files of inspectors and the research data collected through survey by the Personnel Office of the Directorate of National Education. The collected information, during the years from 1997–1998 to the end of 2008–2009, consists of data related with reward and punishment offers given to the disciplinary offences. Though indicating differences among years, the most common offences are misuse of authority, and obtaining illegal profit, job negligence, reactionary activities, insult and collecting illegal registration. The punishments that are mostly received are warning, condemnation and prohibition of salary receipt. The rewards on the other hand are limited to receiving bonus salaries and gratitude certificates. However, these rewards as counted, represent few of teachers and principals. In our country, there is a lack of practice about this concept. The disciplinary practices towards teachers and principals, is not in such a way that promotes quality of profession and motivate teachers and principals.

**Key words:** Performance assessment, discipline, reward, punishment

Her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de öğretmen ve yöneticilerin uymak zorunda olduğu birtakım kurallar vardır. Bu kurallar, örgütün daha verimli çalışması ve hedeflere daha çabuk ulaşılması için gereklidir. Çalışanların inanarak ve arzu ederek örgütün kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç disiplindir. Disiplin, günlük yaşamda düzen, intizam anlamında kullanılmaktadır. Disiplin, birey ya da grupların eğitimin amaçlarına ulaşması için davranışlarını kontrol altına almaya yönelik etkinliklerin tümüdür (İlgar, 1996; Eren, 2000).

Disiplini değerlendirme ile karıştırmamak gerekir. İşgören değerlendirmesi bir disiplin davranışı değildir. Disiplin işlemlerine, işgörenlerin disipline aykırı davranışları durumunda, yönetimi birçok nedenlerle tatmin edememesi ve işindeki başarısızlığı söz konusu olduğunda başvurulur. İşgören değerlendirmesinin disiplin önlemlerine bir başlangıç oluşturduğu düşünülebilir. Değerlendirme, örgüte sağladığı yarar açısından işgörenin değerini ortaya koymayı, örgütsel kademeler arasındaki işlevsel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, bireyin eksikliklerini gidermesi için önerilerde bulunmayı amaçlar (Canman, 1995).

Disiplin çok defa ceza ile eşdeğer bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu anlayışın temelinde, disiplin sözcüğüne cezalandırıcı (geleneksel disiplin) bir işlev yüklenmesi yatar. Geleneksel disiplin modellerinde sıkça cezaya başvurulduğu ve bu durumun bazı okullarda aşırı cezalandırıcı bir ortam oluşturduğu yönünde araştırmalar mevcuttur. Brodinsky'nin yaptığı araştırmada, okullarda önleyici ya da olumlu disiplini ölçütlerinin uygulanması yerine, cezalandırıcı disiplini ölçütlerinin kullanılmasına daha çok enerji ve zaman harcadığı görülmüştür (Sarpkaya, 2003). Oysa yapıcı disiplin, cezalandırıcı disiplinden farklıdır. Yapıcı disiplin, olumlu bir gelişme için fırsatlar sağlayan bir öğrenme süreci olarak biçimlendirilir. Yapıcı disiplinin temelini bireyin değil, onun yapmış olduğu işin değerlendirilmesi oluşturur. Yapıcı disiplin, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını sürdürmeleri için çalışır, danışmanlık sistemi oluşturur, önerilere açıktır ve sorunların çözümüne işgörenin katılımını sağlar. Bu iki temel yaklaşım esasları dikkate alındığında, eğitim örgütlerinde hiyerarşik esasa dayalı, sıkı kontrol ve kuralları ön plana alan yönetsel uygulamalar öne çıkmaktadır (Canman, 1995; Eren, 2000; Sarpkaya, 2003).

Örgütlerde, ödüllendirmeler ile ilgili iki güdüleme biçiminden söz edilebilir. Yapılan araştırmalarda, içsel ve dışsal güdülenme ayırımı yapılmaktadır. **Dışsal güdülemede**, para gibi dıştan verilen koşulsuz parasal ödüller vardır. Bunlar, içsel motivasyonu etkilememesine karşın, yaratıcılık gerektiren bir işin başarılması için gerekli motivasyonu sağlamakta ve kişiler, yaptığı bir işten zevk alarak iş doyumunun bir parçası haline gelmektedir. Para, dışsal güdüleyici olarak çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Sistem ödülleri, saygınlığın sağlanmasında, başarılı kişilerin ödüllendirilmesinde ya da örgütün bütün mensuplarına (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği, sağlık sigortası gibi) çeşitli alanlarda esnek katkıların sağlanmasında etkili olabilmektedir. Kişi, sistem ödülleri sayesinde o örgütü tercih edebilmekte ve örgüte bağlanabilmektedir. **İçsel güdüleyiciler ise**; işin başarılması, takdir edilme, kendini geliştirme, sorumluluk alma, özerklik, tanınma, saygınlık kazanma gibi daha çok insanın psikolojik ve sosyal yanı ile ilgili olan ödülleri kapsamaktadır (Beach, 1975; Deci, Nezlek, Sheinman, 1981; Onaran, 1981; Hicks, Gullet: 1981; Taştan, 2003). Eğer çalışma koşulları, ücretler, ek yardımlar ve meslek güvenliği yetersizse, örgütün kaliteli insanları elinde tutması güçtür.

Yönetim, ödülün dış kaynaklarını göz önüne almadığı zaman, işe gelmeme ve yakınmalar artmaktadır. Çoğunlukla içsel tatmin, kariyer gelişimine imkân sağlayan fırsatlar olarak değerlendirildiğinde, bir işten diğerine geçen kişiler için güven artırıcı olarak kabul edilmektedir. Ancak, burada problem olarak ortaya çıkan durum, bir kişinin kariyerinin işten çıkarılmama ve yıllık ücret garantisi gibi nedenlerle aynı kazançla, aynı işte ömrünün büyük bir kısmını geçirmesidir (Beach, 1975; Thompson, 1981). Yönetsel açıdan önemli olan iç ve dış ödüllendirmenin dengelenmesi ve bireyin bu doyumunu kendi içinde duyarak, işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlarla bulunmasıdır. Ancak örgüt yönetimi, bireyin başarısını kolaylaştırıcı önlemler alırsa ve kaynakları sağlarsa, işgörenler iş doyumuna ulaşabilirler. Çünkü ödüllendirmenin sosyal ve psikolojik iki boyutu vardır. Bu yönden ödüller çalışanlar için değerlidir (Nelson, Quick 1996; Eren: 2000).

Güdüleme kuramları ile bir yandan insan davranışlarının nedenleri araştırılırken, bir yandan da elde edilen bulgulara dayanarak davranışları istenen biçimde yönlendirmek için çeşitli araçlar geliştirilmektedir. Güdüleme kuramları, üç biçimde insan davranışları üzerinde durmaktadır.

**İçerik kuramları:** İşteki tutum ve davranışların bireysel gereksinimler üzerinde temellendirilmesini esas almaktadır. İşgörenin doğal gereksinimlerin doyurulmasına, güdülenmesini artırmaya ve onları geliştirmeye hizmet etmektedirler.

**Süreç kuramları:** İnsanın düşünen, beklentilere sahip olan, sonuçlara değer biçen, onları mantık süzgecinden geçiren varlık olduğunu kabul etmektedir. Ayrıca süreç kuramları, eylemlerinin çıktıları değerli ise davranışın tekrarlanma sıklığının arttığını, yeterli görülüyorsa davranışın tekrarlanma olasılığının azalacağını vurgulamaktadırlar. Bireyin uzun süreli bir amaca sahip olmasının önemi üzerinde durmaktadırlar. Bu kuramda önemli olan bireyin ödüle verdiği değerdir. Eğer ödülün elde edilmesi çok değerli ise, ödül kişi için ancak o zaman değerli olmaktadır.

**Pekiştirme kuramları ise;** davranışların değiştirilmesinde ve düzeltilmesinde pekiştireçlerden yararlanmaktadır. Bu kuramcılar, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışların tekrar edilmesini, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışların ise tekrar edilmemesini, yani söndürülmesi esasını benimsemektedirler (Davis:1989; Tevruz: 2002; Eren: 2001; Sarpkaya:2003;).

Özellikle süreç kuramlarında, yüksek çaba gösteren bireylerin örgüte karşı beklentileri de artmaktadır. Örgütlerde etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulduğunda, kişilerin çabaları, kendilerine verilen ödüllerin şekil ve miktarı ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler, ödüllerin iyi bir performansa bağlı olarak verildiğini ve çalışanların ne istediğini bilmek durumundadır. Yöneticiler, kendilerini göstermek isteyen çalışanlara gelişme olanakları sunmalı, bireysel farklılıkların farkında olmalı, hedef ve geri bildirimler kullanılmalı, çalışanlara kendilerini etkileyen kararlara katılma fırsatı vererek sistemin dengeli olarak yürümesini sağlamalıdır ( Reitz, 1987; Nelson, Quick, 1994; Robbins: 1996).

Öğretmenlik mesleğinde, resmi ve özel okullar arasında bir motivasyon aracı olarak pekiştireçlerden yararlanma konusunda önemli boşluklar bulunmaktadır. Özel okullarda öğretmenlerin hizmetlerinin niteliğini artırma yönünde, başarılarına göre maaş ve ücretlerine ek zam ve ikramiyeler verilmektedir. Fakat, resmi öğretim kurumlarında ancak belli şartları yerine getirenlere aylık ödüllendirme, yıllara göre de derece ve kademe ilerlemeleri verilebilmektedir. Ayrıca yüksek lisans yapanlara bir kademe, doktora yapanlara da bir derece verilmektedir. Balcı'nın (1991) yaptığı araştırma kapsamında, 1923 yılından günümüze kadar yapılan taranelerde öğretmenlere daha çok "teşekkür", "takdirname", "üstün başarılı sayılmak", "ülkü eri sayılmak", "bir senelik kıdem zammı vermek", "Cumhuriyet bayramında radyo ve gazete ile adını yayınlamak", "Başöğretmen

adayı ünvanı verilmek”, “maarif memuru adayı ünvanı verilmek”, “yeni bir tesise adı verilmek”, “köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak”, “köylerde yeni bir tesise adı verilmek” gibi (içsel) manevi ödüllerle, “Millet mekteplerinde üstünbaşarı gösterenlere verilecek ikramiye” ve “aylıkla ödüllendirme” gibi (dışsal) maddi ödüller verildiği görülmüştür

Öte yandan “Yılın öğretmeni seçilmesi ve ödüllendirilmesi” hem (içsel) manevi, hem (dışsal) maddi yanı olan bir ödül olması nedeniyle ayrı bir özelliğe sahiptir. Ancak daha sonra yılın öğretmeni seçiminde de adil davranılmadığı, bazı kişisel ilişkilere göre seçim yapıldığı gibi gerekçelerle bu uygulama kaldırılmıştır. Bu ödüllerin yasal dayanaklarını 657 ve 1327 sayılı temel nitelikli yasalarla, 1702, 1880, 4357, 4274, 5442, 1739,2287, 439, 222 sayılı yasalar ve 179, 208, 243 sayılı kanun hükmünde kararnamele oluşturulmaktadır.

Memur ve meslek yasalarına göre suç sayılan eylemler de disiplin soruşturmasına konu olmaktadır. Disiplin cezaları, yasa, tüzük ve yönetmeliklerin emrettiği görevleri ve uyulması zorunlu hususlara uymayan kamu görevlilerine verilmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değerlendirilmesi, öğretim kademelerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin değerlendirilmeleri Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne göre yapılır. Ayrıca sicil raporlarına başvurulur (Başar, 1995; Başar, 2000). İlköğretim öğretmenlerinin birinci derecede sicil amiri okul müdürü, ikinci derecede sicil amiri ilçe Milli Eğitim Müdürü, üçüncü derecede ilçe kaymakamıdır. İlköğretim müfettişlerinin doldurduğu denetim formunun öğretmenin terfi ya da görevde ilerlemesine herhangi bir katkısı yoktur. Ancak, öğretmenin performansı ile ilgili genel bir kanaat oluşturulmasında etkili bir rol oynamaktadır. Okullarda yapılan performans değerlendirme, amaçların gerçekleştirilmesi, planlanan ve yürütülen etkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, öğretim-öğrenme sürecinin geliştirilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmak amacıyla yapılır (MEB,2004). Bu yönden kurumlarda, eğitim sistemlerinin varlığının devam ettirilebilmesi için denetim ve değerlendirmeye gereksinim vardır.

Müfettişler, ilgili kanun, tüzük ve yönetmeliklerde verilen yetkilere dayanarak denetim ve soruşturma yapmaktadırlar. MEB. İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği’nin 34. maddesinde ilköğretim müfettişleri’nin görevleri; teftiş ve değerlendirme, rehberlik, mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, inceleme ve araştırma, soruşturma olarak belirtilmiştir (Taymaz, 1997). Fakat ülkemizde, özellikle ilköğretimdeki müfettiş tutumları da genelde cezalandırıcı yöndedir. Denetim üzerinde yapılan araştırmalarda, müfettişlerin denetimler sırasında öğretmenlere eğitim öğretim alanında rehberlik etmedikleri görülmektedir. Müfettişlerin en çok zaman alan görev alanları ise; birincisi teftiş ve denetleme, ikincisi soruşturma, üçüncü sıradaki de mesleki yardım olarak belirlenmiştir (Aydın, 1986). Sicil sistemi klasik bir değerlendirmeden öteye gidememektedir. Özellikle kamu kesiminde nesnel, açık, işgörenin yeterliklerini değerlendiren ve kurumların özelliklerini de göz önüne alan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır ( Oğuz, 2006).

Devlet memurlarına ilişkin disiplin hükümleri, esas itibarıyla Devlet Memurları Kanunu'nun 124 ve 126.'maddelerinde yer almıştır. Ancak kamu kesimindeki bazı mesleklerin (öğretmenlik, polislik gibi) özellikleri olduğundan, Devlet Memurları Kanunu “ özel kanunların disiplin suçları ve cezalarına ilişkin hükümlerini ve disiplin cezası vermeye yetkili amir ve kurullarla ilgili hükümlerini saklı tutmuştur. Anayasada da disiplinle ilgili kurallar yer almıştır (TC.Anayasası, Madde-129; Resmî Gazete, 03.06.1991–20890). Disiplin cezası verilebilmesi için mutlaka ilgiliye savunma hakkı tanınmıştır (Gürsel, 2003).

Disiplin uygulamalarında ilkökul öğretmen ve yöneticilerine 4357 sayılı yasa hükümleri, ilköğretim denetçileri ile orta dereceli okul öğretmen ve yöneticilerine 1702 sayılı yasa hükümleri; özel eğitim kurumlarının öğretmen ve yöneticilerine, kurumun ait olduğu alt sisteme ilişkin ve bunlar dışındaki eğitim çalışanlarına bu yasalarda hüküm bulunmaması halinde eğitim sisteminde çalışan kamu görevlilerinin tümüne 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun hükümleri uygulanmaktadır (Başar, 2000; Resmî Gazete, 1983–17926.).

Devlet memurlarına verilen uyarı, kınama ve aylıktan kesme cezaları disiplin amirleri tarafından, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası memurun bağlı olduğu kurumdaki disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra atamaya yetkili amirler tarafından, İl Disiplin Kurulları'nın kararlarına dayanan hallerde de valiler tarafından verilir. Devlet memurluğundan çıkarma cezası, amirlerin bu yoldaki isteği üzerine memurun bağlı bulunduğu kurumun Yüksek Disiplin Kurulu kararı ile verilir. Disiplin Kurulu ve Yüksek Disiplin Kurulu'nun ayrı bir ceza tayinine yetkisi yoktur. Cezayı kabul veya reddeder. Red halinde yetkili amirler, 15 gün içinde başka bir disiplin cezası vermekte serbesttir.

Devlet memuru hakkında savunması alınmadan disiplin cezası verilemez. Yedi gün içinde savunmasını yapmayan memur savunma hakkından vazgeçmiş sayılır ve cezası kesinleşir. Disiplin amirleri tarafından verilen uyarı ve kınama cezalarına karşı itiraz varsa bir üst disiplin amirine, yoksa disiplin kurullarına yapılabilir. Aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması ve devlet memurluğundan çıkarma cezalarına karşı idari yargı yoluna başvurulabilir. İtiraz mercileri, itiraz dilekçesi ile karar eklerinin kendilerine ulaşmasından itibaren 30 gün içinde kararlarını vermek zorundadır (Başaran, 1985; Ilgar, 2000). Görüldüğü gibi, örgütün etkililiğinin sağlanmasında ödül ve ceza sisteminin önemi büyüktür. Ödül ve ceza sisteminin işlerliği, örgütün denetim-disiplin, değerlendirme ve özendirme sistemleriyle ilişkilerinin iyi kurulması gerekmektedir. Bu ilişkiler örgütün yönetim biçimine ve işgören hizmetleri politikasına göre özenli bir çalışmayla daha başlangıçta belirlenip, iş yönergelerine ve görev tanımlarına yansıtılmalıdır. İşgörenler bu ilişkileri açık seçik algılayabilmelidir (Başaran, 1985). Okullarda ödül ve ceza uygulamalarında temel alınan araç performans değerlendirme olmalıdır. Çünkü performans değerlendirme, gelişmeyi amaçlayan, konuya daha geniş açıdan yaklaşan, çalışanların belli dönemdeki başarılarını ve geleceğe ilişkin potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu değerlendirme sonuçlarından çalışanların geleceğe ilişkin kararların alınmasında da yararlanılmaktadır (Canman, 1995; Uyargil, 1998 ).

Ödüllendirilmeler ile ilgili öğretmen, yönetici, uzman ve eğitim hizmeti yürüten personele, takdir, teşekkür, derece ve kademe ilerlemesi ve aylıkla ödüllendirme yapılmaktadır. Aylıkla ödüllendirmede; “ödüllendirilecek personel sayısı, kurumun yıl başındaki serbest kadro mevcudunun eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfına dahil kadrolar için binde yirmiyi, diğer hizmet sınıflarına dahil kadrolar için binde onu geçemez.” denilmektedir. Aylıkla ödüllendirme, “ödüllendirilmesi teklif edilen eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı personelinin okul ve kurum türleri ve diğer hizmet sınıfları personeline kendi sınıfları içinde (1- 4 dereceli ünvanlı kadrolardaki personel hariç), aylıkla teklif edilen her personel ile ilgili en yüksek puan alandan başlamak üzere eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfından uygun görülen personele verilmektedir” (MEB. Tebliğler Dergisi, 26 Aralık 1989- 2302 ).

Takdir ve teşekkür belgesi alabilmek için de; memurun görevinde üstün başarı göstermesi, okul koruma deneklerinde sosyal ve kültürel hizmetlerde bulunması, MEB.lığı veya ilgili kuruluşlarca kabul edilen derleme türünden yayın yapması, vazife malulü emekli olması gibi şartları yerine getirmek gerekmektedir. Müfettiş ve sıralı sicil amirlerinin önerileri üzerine, ya da doğrudan Bakan tarafından, görevli personele yer ve zamana bağlı kalmaksızın takdir ve teşekkür belgesi verilmektedir (MEB Tebliğler Dergisi: 1999–2506).

Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin sadece maddi güdüleyicilerle güdülenmedikleri, paranın onları güdülemede en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü öğretmen işinin içsel doyuruculuğundan, öğrenci başarısından ve insana hizmet güdüsünden daha çok etkilenebilmektedir (Balcı, 1992). Milli Eğitim Bakanlığı'nda ödüller, yükselmelerde ve atamalarda ölçüt olarak alınmaktadır. Özellikle takdir ve teşekkür ödülleri, yöneticilik atamalarında dikkate alınmaktadır. Yapılan araştırmalarda da ödüllerin cezalardan çok daha az olduğu görülmektedir (Seçkin:1990; Sarpkaya: 2003; Aksarı: 1995) . Yasalarda işgörene verilecek ödüllere çok az yer ayrılmıştır. Bu ödüllerin koşulları da çok az işgörenin yerine getirebileceği türdendir (Başaran, 1982).

Bu açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın temel problemi, resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin suç teşkil eden eylemleri ve aldıkları ödül ve cezaların neler olduğunun belirlenmesidir. Bu temel görüşlerden hareket ederek, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1- Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında öğretmen ve yöneticilere uygulanan disiplin soruşturma konuları nelerdir?

2- Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında öğretmen ve yöneticilere verilen ceza önerileri nelerdir?

3- Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında öğretmen ve yöneticilere hangi ödüller verilmektedir?

4- Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında, müfettişler her yıl kaç inceleme ve soruşturma dosyası yürütmektedir?

Araştırmadaki veriler, 1997–98 yılından başlayarak 2008–09 öğretim yılları arasında öğretmen ve yöneticilerin suç oluşturan eylemleri ve ceza uygulamaları ile 2000

yılından itibaren de aldıkları ödülleri kapsamaktadır. 2008–2009 öğretim yılı itibariyle İstanbul ilinde 317 ilköğretim müfettişi görev yapmaktadır. Soruşturmaların kapsamı ve çokluğuna bakıldığında, müfettişlerin denetim ve değerlendirme, inceleme ve soruşturma, rehberlik ve işbaşında yetiştirme görevlerinin hepsini bir arada yapması çok zor ve zaman almaktadır. Bunun için, İstanbul’da her yıl inceleme ve soruşturma işlerini değişimli olarak yaklaşık 50 müfettiş yürütmektedir. Fakat verilen cezaların çalışanları suç işlemekten caydırmaya ya da ödüllerin öğretmen ve yöneticileri motive etmeye yönelik olmadığı da bir gerçektir.

## **YÖNTEM**

Bu araştırma, tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilen bir arşiv çalışmasıdır. Araştırmanın 2003-04’e kadar olan verileri, İstanbul ili Milli Eğitim Müdürlüğü’nden 18- Mayıs- 2004 tarih ve B.08.4.MEM.434.00.18.379/168 sayılı izinle elde edilmiştir. Araştırmanın 2004–05 yılına ilişkin verileri ise 19 Temmuz 2005 tarihli dilekçeye İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından 25 Ekim 2005 tarih ve B.8. MEM.434.00.23. 406.4/7278 sayılı yazıları ile elde edilmiştir. Araştırmanın 2006- 2009 verileri ise, ilköğretim müfettişi Süleyman Yıldız tarafından İstanbul ili Milli Eğitim Müdürlüğü’nden 01.04.2009 tarih ve B.08.4.MEM.434.00.13.410/37821 sayılı ve ek olarak 13.05.2009 tarihli yazı ile elde edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan veriler, İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü’nün İnceleme, Soruşturma ve Değerlendirme Şubesi ile Sicil Şubesi’nden yoluyla çıkarılmıştır. Özel ilköğretim okullarının 2000–01 öğretim yılından sonraki soruşturma konuları resmi ilköğretim kurumlarıyla birleştirildiği için araştırmada bundan sonraki yıllara ilişkin ayrı bir bilgi verilememiştir. Yine aynı yıllara ait araştırmada, öğretmen ve yöneticilere verilen terfi ve kademe ilerlemeleri ile ilgili istatistiksel bilgiler tutulmamıştır. Aylıkla ödüllendirmeler ile ilgili veriler de, resmi kurumların tümünü kapsayacak şekilde (resmi ilköğretim, ortaöğretim, yaygın eğitim ve diğer personel olarak ayırım yapılmadan) kaydedilmiştir

## **Araştırmanın Kapsamı**

İstanbul ilinde 2008–09 öğretim yılında resmi-özel örgün-yaygın öğretim öğretim kurumlarında 86526 kişi görev yapmaktadır. Bu sayının 48875’ü resmi ilköğretim kurumlarında, 8274’ü özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen olmak üzere toplam öğretmen 57149’dur. Araştırmanın örnekleme resmi-özel ilköğretim kurumlarında çalışan tüm öğretmen ve yöneticiler dahildir. Araştırma, eldeki mevcut bilgilerle sınırlandırılmıştır.

## **BULGULAR**

Bu araştırma sonuçları, elde edilen sayısal veriler doğrultusunda değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 1: Resmi ve Özel Öğretim Kurumlarındaki Okul ve Öğretmen Sayıları**

<b>Yıllar</b>	<b>Resmi İlköğ. Okul</b>	<b>Özel İlköğ. Okul</b>	<b>Resmi İlk öğrt.</b>	<b>Özel İlk. öğrt.</b>
1999-2000	1241	247	30867	4814
2000-01	1249	251	38928	5745
2001-02	1289	183	37612	5894
2002-03	1329	195	41142	6270
2003-04	1348	198	42583	6432
2004-05	1266	203	43764	6032
2005-06	1296	194	40395	6694
2006-07	1338	210	45094	7144
2007-08	1357	221	45981	7449
2008-09	1387	235	48875	8274

Kaynak: İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistikleri. Strateji Geliştirme Şubesi. Sayısal Veriler–2009.

Tablo 1’de en dikkate değer bulgu 2004 ve 2005 öğretim yılında okul sayılarında bir azalma olmuştur. 2005–06 yılında buna paralel olarak öğretmen sayılarında da bir azalma görülmektedir.

Tablo 2’de resmi ilköğretim kurumlarında 1997 ve 2004 arası soruşturma konuları yer almıştır

**Tablo 2: Resmi İlköğretim Kurumlarında Soruşturma Konuları**

Sıra	S o r u Ő t u r m a Konuları	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	Toplam
1	Görevi kötüye kullanma	143	33	201	93	51	8	402	931
2	Ders kitapları	9	-	-	233	47	192	12	493
3	Hakaret	73	34	66	66	37	101	77	454
4	Öğrenci dövme	60	39	68	153	15	25	14	374
5	Çıkar sağlama	8	78	33	113	17	17	79	345
6	Görevi ihmal	80	28	3	41	57	13	106	328
7	Servis taşımacılığı	13	38	34	113	44	42	2	286
8	İrticai faaliyetler	6	14	17	36	19	183	8	283
9	Kayıt parası usulsüz para toplayarak çıkar sağlama	68	18	33	67	13	17	30	246
10	Kılık kıyafet yönet aykırılık	69	27	60	14	13	21	2	206
11	Göreve gelmeme	38	14	14	27	3	14	72	182
12	Huzursuzluk, psikolojik rahatsızlık,	11	3	2	57	12	21	13	119
13	Plan yapmama	43	18	20	20	3	14	1	115
14	Evrakta tahribat	3	29	28	28	13	7	5	113
15	Okul koop. ve koruma dem.	6	11	8	16	34	16	2	93
16	Sarkıntılık	16	7	17	18	5	14	7	84
17	Atatürk aleyhine suç	8	2	5	6	5	53	-	79
18	Eylem	7	-	1	-	12	27	22	69
19	Hırsızlık	9	8	22	8	12	7	26	68
20	Siyasi	9	11	9	12	-	3	1	45
21	Özel ders verme	5	6	8	5	9	2	1	39
22	Alkol	7	4	1	13	3	1	2	31
23	Diğer	244	313	188	201	305	572	224	2047
	TOPLAM	935	735	838	1340	729	1370	1108	7055

Tablo 2'ye göre; öğretmenlerin yedi yıllık disiplin soruşturmalarına konu olan eylemler sırası ile; görevi kötüye kullanma (931), ders kitapları ile ilgili yolsuzluklar (493), hakaret (454), öğrenci dövme (374), çıkar sağlama (345), görevi ihmal (328), servis taşımacılığı (286) ve irticai faaliyetler (283)'dir.

Yıllara göre en fazla suç oluşturan eylemlerin sayısı 2002–03 öğretim yılı

(1370), sonra 2000-01 öğretim yılıdır (1340). 2003- 04 öğretim yılında da 1108 suç oluşturan olay görülmüştür. 2000- 01 yılında en fazla çocuk dövme, servis taşımacılığında usulsüzlük, çıkar sağlama, ders kitapları ile ilgili usulsüzlüklerdir. 2002- 03 öğretim yılında da irticai faaliyetler ve ders kitapları ile ilgili yolsuzlukların arttığı dikkati çekmektedir. 2003-04 yıllarında ise; görevi kötüye kullanma, hakaret, görevi ihmal ve mesleki itibarı sarsıcı hareketlerde bulunma gibi suç teşkil eden eylemler artmıştır.

**Tablo 3: Özel İlköğretim Kurumlarında Disiplin Soruşturma Konuları**

Sıra	Disiplin Suçları	97-98	98-99	99-00	Toplam
1	Kurumca belirlenen usul ve esaslara uymama	61	26	48	135
2	İzinsiz faaliyet	17	41	26	84
3	Öğrenci İşleri ve kayıt	25	29	21	75
4	Öğretmen sözleşmeleri	15	13	21	49
5	Usulsüz ilan ve reklam	24	20	5	49
6	Yerleşim planı	11	13	15	39
7	Ders planları ve ders programları	24	6	4	34
8	Ücret ilanlarını göndermeme	1	14	19	34
9	Kılık, kıyafet	16	9	2	27
10	Evrakta sahtecilik, belge eksikliği	4	15	6	25
11	Görevi kötüye kullanma, göreve gelmeme	5	7	10	22
12	Denetim eksiklikleri-onaysız müdür ve öğretmen, personel çalıştırma	9	7	2	18
13	Ücretsiz okuyan öğrenci	5	8	2	15
14	Hakaret	7	3	3	13
15	İrticai faaliyetler	3	-	1	4
16	Diğer (izinsiz nakil, kontenjan, bayrak töreni vb.)	11	22	19	52
<b>TOPLAM</b>		<b>238</b>	<b>233</b>	<b>204</b>	<b>675</b>

**Not:** 2000-01 yılından itibaren özel okulların soruşturma dosyaları resmi öğretim kurumlarıyla birleştirilmiştir.

Tablo 3'e göre; özel kurumlarda en fazla suç oluşturan konular; kurumca belirlenen usul ve esaslara uymama (135), izinsiz faaliyet gösterme (84), öğrenci işleri ve kayıttaki usulsüzlüklerdir (75). Resmi ilköğretim kurumlarına göre soruşturma konularında oldukça farklılık görülmektedir.

**Tablo 4: Resmi ve Özel İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Verilen Cezalar**

657 Sayılı DMK'na Göre	1997-98		1998-99		1999-2000		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	TOPLAM
	R.	Ö.	R.	Ö.	R.	Ö.	R.	R.	R.	R.	R+Ö
Uyarma	81	28	50	44	28	13	94	58	237	61	694
Kınama	118	25	56	23	42	18	79	82	52	200	695
Aylıktan kesme	106	40	140	23	56	28	40	56	2	169	660
Kademe ilerl. dur.ma	80	-	58	-	18	-	37	22	5	52	272
Dev. Memur. Çıkarma	20	-	14	-	1	-	6	7	5	6	59
56.Madde	11	-	-	-	1	-	-	-	-	-	12
<b>1702 Sayılı Kanuna Göre</b>											
İhtar	106	27	69	6	57	8	97	121	170	182	843
Tevbih	13	3	7	1	5	-	8	6	13	49	105
Ders ücreti kesilmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Maaş kesimi	114	17	95	7	22	-	20	23	26	22	346
Kıdem indirimi	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3
Derece indirilmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>4357 Sayılı Kanuna Göre</b>											
Maaş kesimi	18	-	11	-	1	-	21	24	76	01	252
Kusurlu sayılma	2	-	2	-	2	1	2	14	-	-	23
Kıdem indirme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Meslekten çıkarma	1	-	-	-	-	-	-	4	6	1	12
Vazifesine son verme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
<b>Adli Yönden</b>											
Suç duyurusu	24	32	14	29	4	23	2	-	-	-	128
Lüzum-u muhakeme	43	-	38	2	5	-	-	-	-	-	88
Men-i muhakeme	25	1	18	-	5	-	-	-	-	-	49
<b>İdari Yönden</b>											
Yönet.görev. alınması	80	-	24	-	8	-	-	-	2	-	114
Görev yeri değişikliği	68	-	78	-	57	-	62	-	-	-	265
<b>Mali yönden</b> (kuruma zarar-zıyan)	74	9	32	3	14	1	18	2	21	1	175
<b>TOPLAM</b>	985	182	706	138	326	92	486	419	616	850	4800

Tablo 4'de, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre: 1997- 98 ve 2003-04 yılları arasında yedi yıllık süre içinde öğretmen ve yöneticilere en fazla uyarma, kınama, aylıktan kesme, 1702 sayılı İlk ve Orta Öğretim Öğretmenlerinin Terfi ve Cezalandırılmaları hakkındaki kanuna göre en çok; ihtar, maaş kesimi, 4357 sayılı İlkokul öğretmenlerine verilen terfi, taltif ve cezalandırmalar ile ilgili kanuna göre de yedi yıllık süre içinde en çok maaş kesimi cezası (252) verilmiştir. Yine öğretmen ve yöneticiler için adli yönden 265 suç duyurusu; idari yönden 379 ve mali yönden 175 ceza uygulaması yapılmıştır. Toplam olarak yedi yılda 4800 ceza uygulaması yapılmıştır. Yıllara göre bakıldığında en fazla 1997-98 öğretim yılı (985) ile 2003- 2004 öğretim yılında (850) ceza verildiği görülmektedir. Sarpkaya'nın (2003) araştırmasında, ilköğretim öğretmenlerinin %21,2'si,

ortaöğretim öğretmenlerinin %18,9'u ceza almıştır. Aynı araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin birden fazla ceza alma sıklığı % 27'dir. İlköğretim öğretmenleri en çok kınama, ortaöğretim öğretmenleri uyarı cezası almışlardır.

Tablo 5'e göre; 2004–2005 öğretim yılında toplam 23 eylemden 826 ceza uygulaması olmuş, bunlardan öncelikli olarak görevin ifasında kusurlu davranma (402) ve görevi ihmal (106) gelmektedir. Daha sonra sırasıyla mesleğin itibar ve güvenini sarsacak davranışlarda bulunma (79), amirine ve iş arkadaşlarına saygısızlık (48) suçlarından ceza uygulaması yapılmıştır. Bu cezalar içinde en fazla kınama (202), daha sonra ihtar (182), daha sonra da aylıktan kesme cezası (169) verilmiştir. İzinsiz göreve gelmeme, yüz kızartıcı hakarete bulunma, taciz suçlarından da 5 kişiye devlet memurluğundan ihraç cezası verilmiş, 3 kişi de izinsiz ve mazeretsiz göreve gelmeme, yüz kızartıcı hakarete bulunma, resmi evrakta tahribat suçlarından göreve son verme cezalarını almışlardır.

Uyarı, kınama ve aylıktan kesme cezaları disiplin amirleri tarafından, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası, memurun bağlı bulunduğu kurumdaki disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra atamaya yetkili üst tarafından, Devlet memurluğundan çıkarma cezası 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 125'inci maddesinin E bendi uyarınca Bakanlık Yüksek Disiplin Kurulu tarafından verilmektedir. Meslekten çıkarma cezası ise 1702 sayılı yasanın 27. maddesi ve 4357 sayılı yasanın 7. maddesi gereği yapılmaktadır. Bu ceza, öğretmenlere iffetsizlik, sarkıntılık, amire itaatsizlik, fiili tecavüz, siyasi ve ideolojik nedenlerle kurum düzenini bozmak, özürsüz olarak 20 gün göreve gelmedikleri, memurlukla bağdaşmayacak yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmaları, gizli bilgileri açıklamaları gibi nedenlerle verilmiştir (Taymaz, 1997).

Tablo 5: Resmî ve Özel Tüm İlk –Orta Öğretim ve Diğer Kurumlara ait İşlenen Genel Eylemler ve Alınan Cezalar (2004-2005)

Elemler	CEZALAR										Gör. Son verim	Toplam
	Uyarma	İhtar	Kınama	Tevbih	Aylık kesme	Maaş kesme	Kademe ilerle. dur.	Kıdım ind.	DMÇ	Gör. Son verim		
Görevi ihmal	4	21	39	33	7	2	-	-	-	-	-	106
Görevdeyken kusurlu davranma	43	132	115	10	83	13	6	-	-	-	-	402
İzinsiz ve mazeretsiz göreve gelmeme	-	-	1	-	22	-	14	-	2	1	-	40
Göreve geç gelip erken çıkma	1	1	-	-	1	29	-	-	-	-	-	32
İtibar ve güven duy.sunu sarsacak davran.	4	2	27	5	30	10	1	-	-	-	-	79
Darp	-	2	-	1	1	20	2	-	-	-	-	26
İzinsiz il dışına çıkma	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	3
Emirlere itaatsizlik	-	-	-	-	1	3	-	-	-	-	-	4
Gerçeğe aykırı belge düzenlemek	-	-	-	-	-	1	4	-	-	-	-	5
Usulsüz müracaatta bulunmak	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Yüz kızartıcı harekette bulunmak	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	2
Devlet malına zarar vermek	1	-	2	-	1	4	-	-	-	-	-	8
Resmî evrakta tahribat	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	3
Tehdit	-	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	3
Topl. ve yürüyüş kanununa muhalefet etmek	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Amir ve iş arkadaşlarına saygısızlık ve kabadav.	-	14	13	-	8	6	6	1	-	-	-	48
Basına izinsiz bilgi ve demeç verme	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2
Verilen emirleri kasten yapmama	-	-	-	-	9	12	1	-	-	-	-	22
Kazanç getirici faaliyette bulunma	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Kişiler aleyhine onları hedef alan davranışlar	-	-	-	-	-	1	3	-	-	-	-	4
Yalan ve yanlış beyanda bulunma	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Taciz	-	-	-	-	2	-	-	1	2	-	-	5
Görev ile ilgili çıkar sağlama	-	7	1	-	1	-	11	-	-	-	-	20
TOPLAM	61	182	202	49	169	101	52	2	5	3	-	826

**Tablo 6: 2007- 2008 Yılına ait İstanbul İli İlköğretim Okulları Disiplin Cezaları ve Eylemleri**

	Uyarma	İhtar	Kinama	Aylıktan Kesme	Maaş Kesimi	Ders		Tevbih	Kademe Dur.ması	Meslekten Çıkarma	Göreve Son	DMÇ	Toplam
						Ücr.	Kesimi						
Görevi İhmal	26	5	37	15	3								86
Göreve Gelmeme	13		11	20	12				7				63
Darp	3	2	11	2	15	1	1	1	2				37
Hakaret	10	8	14	7					1				40
K.Düzenini Bozma	9	2	8	6	5								30
İzinsiz Demeç			1										1
Sahte Evrak			3										3
Evrakta Tahrifat				4									4
Menfaat				2									2
Kılık Kıyafet		1	2										3
Sınavda Usulsüzlük				1	1								2
Zimmet	1												1
Diğer	31	5	48	35	4	2	1	1	1	10		3	140
<b>TOPLAM</b>	<b>93</b>	<b>23</b>	<b>135</b>	<b>92</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>10</b>		<b>3</b>	<b>412</b>

Tablo 7: 2008-2009 Öğretim Yılı İlk Altı Aya ait İlköğretim Okulları Disiplin Cezaları ve Eylemleri

	Uyarma	İhtar	Kınama	Aylıktan Kesme	Maaş Kesimi	Ders Ücreti Kesimi	Tevbih	Kademe Durdurulması	Meslekten Çıkarma	Toplam
Görevi İhmal	18	7	4	2	3	1	1			36
Göreve Gelmeme	6	2	3	1	1					13
Darp			3		2	2				7
Hakaret	1	2	6	7						16
Kurumun Düzenini Bozma	5	1	1		2					9
İzinsiz Demeç			1							1
Sahte Evrak			1							1
Evrakta Tahrifat	1			1						2
Menfaat			1		1			2		4
Kılık Kıyafet	1									1
Sınavda Usulsüzlük	1	1								2
Zimmet			1							1
Diğer	11	9	7		1	1			1	30
<b>TOPLAM</b>	44	22	28	11	10	4	1	2	1	123

Tablo 6 ve 7'ye göre; İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğün öğretmen ve yöneticilerinin 2007- 08 yılı ve 2009'un ilk altı ayında disiplin soruşturmalarına konu olan eylemlerinin toplamı, 2008 yılı için 412'dir. En çok işlenen eylemler sırası ile; görevi ihmal (86), göreve gelmeme (63), hakaret (40), darp (37) olarak belirlenmiştir. Ceza olarak, uyarıma (93), kınama ( 135), aylıktan kesme cezası (65) verilmiştir.2008-09'da ise; en fazla uyarıma (44), kınama (28), ihtar (22) olarak gerçekleştirilmiştir. 2004 yılındaki veriler ile karşılaştırıldığında; "görevi kötüye kullanma, ders kitapları ile

ilgili yolsuzluklar, hakaret, öğrenci dövme” gibi eylemler en çok işlenen suçlar arasındadır. Ancak ders kitaplarının devlet tarafından karşılanması uygulaması başladıktan sonra ders kitapları ile ilgili suçlar ortadan kalkmıştır. Aynı şekilde yıllar itibariyle soruşturmaya konu olan eylemler toplamda 1997–2004 yılları arasında yıllık binli sayıların üzerinde iken, 2008 yılı sayıları ile 401’lerde kalmıştır. 2009 yılı 13 Haziran tarihine kadar olan sürede ise suç teşkil eden eylem sayısı 123’dür.

Seçkin’in (1990) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada da öğretmenler en fazla görevi ihmal, tarafı davranma, mevzuatta usulsüzlükler gibi eylemlerde bulunmuşlardır.

**Tablo 8:İstanbul İlinde Okul, İlçe, İl Yetkililerince Verilen Disiplin Cezaları**

Yıllar	Uyarma Cezası	Kınama Cezası	Aylıktan Kesme	Kademe Durma	İhtar Cezası	Tevbih Cezası	Ders Ücreti Kesme	TOPLAM
2005-06	133	144	120	79	81	9	10	576
2006-07	83	110	135	64	100	23	11	526
2007-08	150	210	105	44	82	54	10	655
<b>TOPLAM</b>	<b>366</b>	<b>464</b>	<b>360</b>	<b>187</b>	<b>263</b>	<b>86</b>	<b>31</b>	<b>1757</b>

Tablo 8’e göre, 2005 ve 2008 yılları arasında toplam 1757 ceza uygulaması yapılmıştır. Yıllara göre bakıldığında en fazla 2004–05 yılında (826) verildiği dikkati çekmektedir. 2005–06 yılında 576, 2008 yılında 655 ceza verilmiştir. Verilen disiplin cezalarının yıllara göre azaldığı dikkati çekmektedir.

**Tablo 9: Milli Eğitim Bakanlığı Yüksek Disiplin Kurulu Tarafından Verilen Cezalar**

Yıllar	Meslekten çıkarma	Devlet memurluğundan çıkarma
2005-06	5	3
2006-07	10	3
2007-08	4	4
<b>TOPLAM</b>	<b>19</b>	<b>10</b>

Tablo 9’da üç yıllık süre içinde en fazla 2007 yılında 10 kişi meslekten çıkarma cezası almıştır.

**Tablo 10: Resmi -Özel İlköğretim ve Diğer Kurumlarla İlgili İnceleme ve Soruşturma Dosyalarının Dağılımı**

Yıllar	Resmi Öğretim Kurumları		Özel Öğretim Kurumları		TOPLAM	
	Ön İnceleme	Soruşturma	Ön İnceleme	Soruşturma	Gerçek.	Mev.
1997-98	411	624	120	123	1278	2472
1998-99	423	459	154	88	1124	3070
1999-00	286	226	116	97	725	3141
2000-01	352	1124	307	324	2107	3131
2001-02	81	647	595	200	1523	2823
2002-03	285	854	1092	301	2532	2532
2003-04	878	794	645	538	2855	3162
<b>TOPLAM</b>	<b>2716</b>	<b>4728</b>	<b>3029</b>	<b>1671</b>	<b>12144</b>	<b>20321</b>

Tablo 10'a göre; Ön inceleme ve soruşturma dosyalarının her dönemde oldukça yoğun olduğu görülmektedir. Burada yıllara göre en fazla inceleme ve soruşturma dosya sayısı 1999–2000, 2000–2001 ile 2003–2004 yılları arasındadır. Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşlarda çalışan memur ve diğer kamu görevlileri hakkında ön inceleme iznini memurun görev yaptığı taşra teşkilatında kaymakam, vali, merkez teşkilatında müsteşar ve bakan tarafından verilmektedir.

**Tablo 11: İlköğretim- Orta Öğretim ve Diğer Kurumlara ait Genel İnceleme- Soruşturma Sayılar ( 2004–2005)**

	Açılan İnceleme Soruşturma	Teklifli Dosya	Teklifsiz Dosya	Soruşturması Devam Eden Dosya	Adli ve İdari Dosya
<b>G e n e l Toplam</b>	3309	1015	1336	812	121

Tablo 11'de, 2004- 2005 öğretim yılında müfettişlerin elinde 3309 inceleme ve soruşturmaya ilişkin dosya olduğu görülmektedir. Bunlardan 1015'ine soruşturma sonucunda ceza teklifi yapılmıştır. Önceki yıldan kalan 812 dosya kalmıştır. Adli- idari soruşturma için ayrılan dosya sayısı 121'dir.

**Tablo 12: İstanbul İli İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarına ait Şikâyet, İnceleme ve Soruşturma Sayıları**

Yıllar	Şikâyet Dilekçesi	İşleme Koyulmayan Dilekçe	İlköğretim Müfettişlerince Bir Yılda Yapılan İnceleme ve Soruşturma	Kaymakamlarca Görevlendirilen Muhakkiklerin Yaptığı İnceleme Soruşturma
2005-06	2615	41	1466	1108
2006-07	3114	7	1884	1223
2007-08	2875	17	1604	1254
<b>TOPLAM</b>	<b>8604</b>	<b>65</b>	<b>4954</b>	<b>3585</b>

**Tablo 13: 4483 Sayılı Memurların Yargılanması Hakkındaki Kanuna Göre Yapılan Ön İnceleme Sayıları**

Yıllar	İlköğretimdeki Ön İnceleme	Ortaöğretimdeki Ön İnceleme	MEB'liğine gönderilen Ön inc. (ilköğretim)	MEB'liğine gönderilen Ön inc. (ortaöğretim)
2005-06	310	208	3	29
2006-07	578	262	7	80
2007-08	426	83	2	52
<b>TOPLAM</b>	<b>1314</b>	<b>553</b>	<b>12</b>	<b>161</b>

Tablo. 12 ve 13'e göre; inceleme ve soruşturma dosyalarının her dönemde oldukça yoğun olduğu görülmektedir. Ancak, 2004 yılında ilköğretim müfettişlerinin elinde 3309 inceleme ve soruşturmaya ilişkin dosya bulunurken, daha sonraki yıllarda dosya sayılarında (1314) yarı yarıya düşüşler gözlenmektedir. Bu düşüşün en önemli nedenleri arasında İstanbul ilköğretim müfettişleri tarafından ilçelerde okul müdürlerine verilen inceleme ve soruşturma seminerlerinden sonra ilçelerdeki disiplin işlemlerinin ilçe kaymakamları tarafından görevlendirilen muhakkikler tarafından yapılmasıdır. İlköğretim okullarının personel sayılarının, ortaöğretim kurumu personel sayılarına oranla iki katından fazla olması nedeniyle yapılan inceleme ve soruşturma sayıları ortaöğretim kurumlarına göre fazladır. İstanbul'da müfettiş sayısına göre, bu dosyaların her yıl soruşturma ekibi olarak görevlendirilen kişiler tarafından yapıldığı göz önüne alındığında yine bir müfettişe 50'nin üzerinde dosya düşmektedir. 2008'de müfettişlerin elinde 1604 inceleme ve soruşturma dosyası bulunmaktadır.

**Tablo 14: İstanbul ilindeki İşleme Konan Dilekçeli Şikâyetlere Yapılan İşlemler**

Yıllar	İşleme Konan Dilekçeli Şikâyet	İnceleme Aşamasında Kalan Dosya	Soruşturma Aşamasına Geçen Dosya	Yargıya İntikal Eden Dosya	İdari Mahkemece İptal Edilen Dosya
2005-06	2574	948	1626	863	168
2006-07	3107	1134	1973	712	99
2007-08	2858	1095	1763	515	16
<b>TOPLAM</b>	<b>8539</b>	<b>3177</b>	<b>5362</b>	<b>2090</b>	<b>283</b>

Tablo 14’de şikâyet üzerine işlemeye alınan dosyaların 1/3’ ünün inceleme aşamasında kaldığını görmekteyiz. Bunun anlamı şikâyetlerin % 35’ inden fazlasının mesnetsiz olduğudur. 2006 yılına bakıldığında işleme alınan dosya sayısı 2574’tür. Bunlardan 948’i ön inceleme aşamasında kalmıştır. 2008 yılında işleme alınan dosya sayısı 2858’dir. Bunlardan 1095’i ön inceleme aşamasından ileri gidememiştir. Diğer yönden ceza alan öğretmen ve yöneticilerin önemli bir kısmı, kendisinin haksız yere cezalandırıldığını düşünerek idari yargıya başvurmuşlardır. 2006 yılında ceza alan 1626 kişinin 863’ ünün idari yargıya gittiğini ve bunların da 168 kişinin hukuksal yönden aklandığı görülmektedir. Ancak 2008 yılına bakıldığı zaman ilköğretim müfettişleri tarafından okul müdürlerine verilen inceleme ve soruşturma seminerleri sonrası özellikle ilçelerde muhakkikler (okul müdürleri) tarafından yapılan soruşturmanın idari yargıdan dönme sayılarının son derece gerilediği görülmektedir.

**Tablo 15: İstanbul İli Tüm Öğretim Kurumlarına Verilen Ödüllerin Dağılımı**

Yıllar	Teşekkür	Takdir	Aylıkla Ödüllendirme	Toplam
1999-2000	928	56	780	1764
2000-2001	1062	73	857	1135
2001-2002	982	113	935	1095
2002-2003	1269	25	1104	1294
2003-2004	627	32	1277	1936
2004-2005	7390	2814	1260	11465
2005-2006	10192	3601	1251	15044
2006-2007	9673	2539	1282	13494
2007-2008	13553	2970	1373	17896
2008-2009	9790	2924	1201	13914

Tablo 15’e göre, en fazla öğretmen, yönetici ve diğer çalışanlara teşekkürle ödüllendirme yapılmıştır. Yıllara göre en fazla 2007- 2008 yılında takdir, teşekkür ve aylıkla ödüllendirme yapıldığı görülmektedir. Çalışan personel, öğretmen ve okul müdürlerinin yıllara göre toplam olarak yaklaşık %0,3 ile %0,4’ünün ödüllendirilmiş olduğu görülmektedir. Buradaki ödüllendirmelerin de hiç yeterli olmadığı ya da gerekli kişilere verilmediği çalışanlar tarafından muhtelif defalar dile getirilmektedir.

## TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre; 1998–2004 yılları arasında, resmi ilköğretim kurumlarında en fazla soruşturma konusu:“görevi kötüye kullanma, ders kitapları ile ilgili yolsuzluklar, hakaret ve kaba davranışlar, öğrenci dövme, mesleki itibarı sarsıcı davranışlar, görevi ihmal, servis taşımıcılığı, çıkar sağlama ve mesleki itibarı sarsma” ile ilgili eylemlerdir. Özel ilköğretim kurumlarında da 1997–98 ve 2000 öğretim yıllarına ait üç yıllık süreç içinde en fazla; “kurumca belirlenen usul ve esaslara uymama, izinsiz faaliyet, öğrenci işleri ve kayıttaki usulsüzlükler” soruşturma konusu olmuştur. Daha sonraki dönemlere ait dosyalar 2000 yılından itibaren resmi kurumlarla birleştirildiğinden yapılan işlemlerde “özel okul ayrıntısı” kaldırılmıştır. 1997-98 ve 2003-04 yılları arasında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre en fazla uyarma, kınama, maaş kesimi, 1702 sayılı İlk ve Orta Öğretim Öğretmenlerinin Terfi ve Cezalandırmaları Hakkındaki Kanuna göre;” ihtar, maaş kesimi ve ders ücreti kesimi”, 4357 sayılı İlkokul öğretmenlerine verilen Terfi, Taltif ve Cezalandırmalar ile İlgili Kanuna göre de en çok maaş kesimi cezası verilmiştir. Bunun yanında adli yönden 265 suç duyurusu, idari yönden 379, mali yönden 175 ceza uygulaması yapılmıştır. 2004- 05 yılında ise; en fazla kınama, ihtar, aylıktan kesme cezaları verilmiştir.

2004-2005’den 2009 yılına kadar olan dönemde en fazla suç teşkil eden eylemler; görevin ifasında kusurlu davranma, görevi ihmal ve mesleğin itibar ve güvenini sarsacak davranışlarda bulunmak ve hakaret olarak sıralanmıştır. Bu yıllar arasında öğrenci dövme, servis taşımıcılığı ve ders kitapları ile ilgili usulsüzlükler görülmemektedir. Bu konuda Bakanlık düzeyinde alınan kararlar, kamuoyunun tepkileri ve ders kitaplarının Bakanlık tarafından dağıtımı, bu tip olayların azalmasında etkili olmuştur. 2004–05 yılında sayı olarak 826 suç teşkil eden eylem varken, bu sayı 2007- 08 yılında 412 olarak görülmektedir. Son üç yılda toplam 1757 ceza uygulaması yapılmıştır. Yıllara göre bakıldığında en fazla 2008 yılı 655, 2006–07 yılında 526 ve 2005-06’da 576 ceza verilmiştir. Yüksek Disiplin Kurulu tarafından 2007 yılında 10 kişi meslekten çıkarma cezası almıştır. 2008- 09’un ilk altı ayına ait en fazla suç oluşturan eylemler; göreve gelmeme ile. görevi ihmal ile ilgilidir. En fazla uyarma, kınama ve ihtar cezaları teklif edilmiştir.

İnceleme ve soruşturma dosyaları incelendiğinde, 1997- 2004 yılları arasında toplam olarak resmi okullarda 4728 soruşturma, 2716 ön inceleme, özel kurumlarda 1671 soruşturma, 3029 ön inceleme dosyası açılmıştır. Bu yıllar içinde inceleme ve soruşturma dosya sayısı olarak 20321 mevcut dosya içinden gerçekleşen dosya sayısı 12144’dır.

2006–2008 yılları arasında ise, 1095 dosya incelemede, 1763’ü soruşturmada, 515’i de yargıdadır. Görüldüğü gibi 2008 yılında ilköğretim müfettişleri tarafından okul müdürlerine verilen inceleme ve soruşturma seminerleri sonrası özellikle ilçelerde muhakkikler tarafından yapılan soruşturmaların idari yargıdan dönme sayılarının son derece gelebileceği görülmektedir.

Ödüllendirmede ise; farklı uygulamalar vardır. Ödüllendirmede, bütün resmi

ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere en fazla teşekkür verilmiştir. Aylıkla ödüllendirme uygulamasının ise genel görüş olarak, amacından sapıp, sıra ile verilen bir ödül hüviyetine bürünmesidir. Çünkü genel temayül aylıkla ödüllendirmeyi bir defa alana bir daha verilmemesidir. Okul idarecileri ödül almayan personelini aday göstermekte ve bu ödüllendirmeler sırası gelene verilmektedir. Görüldüğü gibi bu ödüllendirmeler kişiyi tatmin etmekten çok uzaktır.

Örgütlerde, cezai yaptırımlar da sistemin yürümesi, kişilerin kendi sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından gereklidir. Ancak uygulamalar, ödüllendirmeden çok cezai yaptırımlara yöneliktir. Mevcut ödüllendirme sistemi de, başarı ölçütü olarak kişilerin görevlerini daha iyi yapmaları için özendirici bir pekiştirme olmaktan uzaklaşmıştır. Ödül sisteminin öğretmen ve yöneticilerin gereksinim duyduğu nicelik ve nitelikte olmaması sistemin işlevselliği yitirmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerinin uygulanmasında performans değerlendirme ölçütleri standart olmadığı için uygulamalar, adil ve çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik değildir. Seyhani, Özder ve Konedralı'nın ( 2009) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin ödüle ilişkin olarak öğretmenlerden daha fazla haberdar oldukları, öğretmenlerin yasa maddelerinden yeterli kadar haberdar olmadıklarını göstermektedir. Öğretmen ve yöneticiler, ceza uygulamalarında yasadaki yer alan ceza maddelerinin zaman zaman yetersiz kaldığını ve belli konularda yeni ceza uygulamalarının getirilmesi gerektiği görüşündedirler. Yıldırım'ın (2008) yaptığı araştırmada öğretmenler; bugün uygulanan ödüllendirme uygulamalarının sağlıklı işlemediği, amaca hizmet etmediğini, ödüllendirmede adalet ve açıklık ilkelerinin çok soyut ve belirsiz olduğu, yapılan ödüllendirmede çeşitli sorunların olduğu, öğretmenlerin ödüllendirilmesinden çok ödüllendirilmemesi anlayışının egemen olduğu görüşündedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2004–2005 öğretim yılından itibaren uygulamaya koyduğu kariyer sistemi uygulamasında, öğretmenlerin her yıl sınava girerek, en az 60 puan almaları halinde uzman öğretmen ve başöğretmen olmalarının sağlanması öğretmenin gelişmesi için önemli bir uygulamadır. Kariyer basamakları sınavına girebilmek için 7 yıllık kıdem istenmiş 3- 5 gün eksikliği nedeniyle sınava girememiş birçok öğretmen bu haktan yararlanamamıştır. Bu durum haksız bir uygulamanın da doğmasına sebep olmuştur. Aslında bu uygulama, maaşlarda da artış sağlayacağı için öğretmenlerin kariyer gelişmesini de kamçılacak ilk önemli adım olmasına rağmen, 2005 yılında kariyer gelişimi ile ilgili sınavda başarılı olan adaylardan şartları yerine getirenlerin atamaları olmuş, fakat daha sonraki dönemde sınav açılmamıştır (Resmi Gazete, 13.08.2005). Ancak yapılan itirazlar sonucunda bu uygulama, kariyer basamakları, uzman öğretmen, başöğretmen şeklinde 30.06.2004 gün 5204 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda değişiklik yapılmasına ilişkin kanunun bazı maddelerini 24 Mayıs 2008 tarihinde Anayasa Mahkemesi iptal etmiştir (www.memurlar.biz, 2009).

Araştırma sonuçları, ilköğretim müfettişlerinin inceleme ve soruşturma dosyalarının çok fazla olması ve müfettişlerin üzerinde gereğinden fazla yükün olması, rehberlik görevleriyle de bağdaşmamaktadır. Müfettişlerin elindeki inceleme-soruşturma dosyalarına bakıldığında adil bir değerlendirme yapmanın da zorlaştığı görülmektedir. Bu nedenle

müfettişler, milli eğitim müdürlükleri bünyesinde, şu andaki ihtiyaca göre işgörenlerin inceleme ve soruşturma işlerini yürüten, bu konuda uzmanlaşmış müfettiş ve hukukçulardan oluşan bir ekibin görev yapmasının yararlı olacağı görüşündedirler. Teftişin daha yapıcı bir zihniyetle yerine getirilmesi, teftişin her şeyden önce eğitici ve öğreticilik niteliğini artıracaktır. Başar'ın (2006) belirttiği gibi, gelecekte müfettişlerin ön inceleme, soruşturma gibi rolleri okul yöneticilerine ait olmalıdır. Ancak, yöneticilerin taraf olduğu durumlarda ilçe veya il milli eğitim müdürlükleri devreye girmelidir. Müfettişler asıl işleri dışında bu işlere zaman harcamamalıdır. Denetim, bilimsel gelişmelerin ışığında, siyasi çekişmelerden uzak, esnek ve eğitim işgörenlerini (müfettiş, öğretmen, yönetici, uzman) tatmin edecek düzeyde olmalı, onları daha çok çalışmaya heveslendirecek biçimde düzenlenmelidir.

İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdürlüğüne bağlı olarak çalışmanın birtakım baskı ve etkisinin olduğunu, teftiş ve denetim hizmetlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı "Rehberlik ve Denetim Birimi" altında toplanmasının yararlı olacağını vurgulamaktadırlar. Müfettişlerin daha çok rehberlik hizmetlerine yöneltilmesi, cezalandırmaya yönelik yaptırımları da azaltacaktır. Müfettiş, yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmek için gelişen ve yenileşen eğitim- öğretim ve yönetim alanlarında bilgi, beceri ve donanımlarını artıracak hizmet-içi eğitim seminerleri almaları ayrıca, yüksek lisans ve doktora yapmaya özendirilmeleri de işin niteliğini yükseltecektir.

Yöneticiler de ödüllerin performansa göre değişken olabileceğini ve çalışanların ne istediklerini bilmeli, işyerindeki eşitsizliklere karşı duyarlı olmalıdır. Öğretmen ve yöneticilere verilecek bilgisayar verme, mesleki dergilere abone olma, tatil, gezi- inceleme, öğrenci okutanlara yönelik dikkatli olmak kaydıyla, parasal kaynaklı özendiriciler de kişilerin işten duydukları tatmin düzeyini artıracaktır. Ayrıca öğretmenlerin değerlendirilmesinde, disiplin uygulamalarına temel olacak şekilde performans değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli ve öğretmenlerin bireysel gelişimleri, yıl içerisinde belli sürelerle kontrol edilip raporlaştırılırsa, eksik görülen hususlar hakkında tedbir almak daha kolaylaşacaktır. Bu değişimler, gelecekteki insan gücünün daha nitelikli olarak gelişmesini de destekleyecek önlemler olarak görülmelidir.

## KAYNAKLAR

- Aksarı, M. (1995). Yöneticiden yöneticiye kıyak. *Abece*,105, 13- 15.
- Aydın, M. (1986). Türk eğitim sisteminde denetime bir bakış. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Eğitim Bilimleri Sempozyumu Kitabı. Bildiriler*. Malatya, 78- 84.
- Balcı, E. (1992). *Güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*. Ankara. Adem Yayıncılık.
- Balcı, E. (1991). Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Ankara Sayı:61, 121- 128.
- Başar, H. (1995). *Öğretmen değerlendirme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başar, H. ( 2000): *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başar, H. (2006). Türkiye’de eğitim denetimi. *Türkiye’de eğitim bilimleri; Bir bilanço denemesi*. Editör: M. Hesapçioğlu & A. Durmuş. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 158- 165.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. No:111.
- Başaran, İ.E. (1985). *Örgütlerde işgören hizmetlerinin yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:139, 162- 185.
- Beach, Dale S. (1975). *The management of people at work*. Newyork: Macmillian Publishing Company. Inc. 467- 469.
- Canman, A.D. (1995): *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİ Enstitüsü Ya
- Davis, K. (1984): *İşletmelerde insan davranışı*. Çev: Kemal Tosun ve diğerleri. İstanbul. İ.Ü. Yayınları.
- Deci, E. L.; J. Nezlek & L.Sheinman (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the reward. *Journal and Personality and Social Psychology*. 49(1), 1- 10
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayınları
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi. (Kuram ve Uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Hicks, H.G.& C.R. Gullet (1981); *Organizasyonlar, teori ve davranış*. Çev. Besim Baykal  
İstanbul: İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayınları.221- 224.
- İlgar, İ. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye’de uygulama*. Ankara: Set Ofset  
Matbaacılık.
- MEB. (1983). Devlet memurlarının şikâyet ve müracaatları hakkında yönetmelik. *Resmi  
Gazete*. Sayı:17926.
- MEB. (1989). *Tebliğler Dergisi*. 26 Aralık 1989. Sayı:2302.
- MEB. (1991). *Resmi Gazete*. 03.06.1991- 20890
- MEB.( 1999). *Tebliğler Dergisi*. 11/99- 2506
- MEB. ( 2001- 2002). *Milli Eğitim sayısal veriler*, Ankara. MEB.
- MEB. (2002- 2003). *Milli Eğitim sayısal veriler*, Ankara: MEB.
- MEB. (2004). Performans yönetimi ve değerlendirme sistemi. *Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş  
Kurulu Başkanlığı*, erişim: <http://www.meb.gov.tr> 17 Ağustos 2004.
- MEB. (2005). *Resmi Gazete*. 13.08.2005. Sayı:25905.
- Milli Eğitim Müdürlüğü (2005). İstanbul. *İstatistik Şubesi verileri*.
- Milli Eğitim Müdürlüğü. (2009). İstanbul. *2008- 2009 yılı Milli Eğitim Sayısal Veriler*.
- Milli Eğitim Müdürlüğü. (2009). *İstanbul ili Milli Eğitim Müdürlüğü Soruşturma-  
Değerlendirme Şubesi verileri*.
- Nelson, D.L. & J.C.Quick. (1994). *Organizational Behavior Foundations, Realities and  
Challenges*. West Publishing Company. 141- 169.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara. A.Ü. Siyasal  
Bilgiler Fakültesi. Yayın No: 470, 235- 254.
- Oğuz, E. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine  
ilişkin görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 46, 227–258.
- Özlük Konuları.(2009). Özlük Konuları. Kariyer Basamakları. [www. memurlar. biz](http://www.memurlar.biz).  
Erişim: 08.10.2009.

- Reitz, H.J. (1987). *Behavior in organizations*. 3<sup>rd</sup> Edition, Irwin Inc. Illinois, 43- 69.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts- Contraversies-applications*.7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, 252-284.
- Sarpkaya, R. (2003): İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik disiplin ve ödüllendirme uygulamaları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 3(1), Mayıs, 189- 225.
- Seçkin, N. (1990). Orta dereceli okul öğretmenlerinin aldıkları ödüller ve cezalara ilişkin bir çalışma. *Eğitim ve Bilim*, 77, 33- 34.
- Seyhani, M.; Özder, H.& Konedralı, G. (2009). KKTC ilkokul öğretmenlerine uygulanan ödül- ceza politikalarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(57), 109–131.
- Taştan, S. (2003). Motivasyon ve iş yaşamına etkileri. *Yönetim & organizasyon ve insan kaynakları bilgi sitesi*. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html>, 24.04.2003.
- Thomason, F.G. (1981). *A.Textbook of personnel management*, Institute of Personnel Management, London. 290-340.
- Tevrüz, S. (2002): Motivasyon. *Örgütlerde kişisel gelişim*. Edit: A. E. Aslan. İstanbul: Nobel Yayınları. 95- 128.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim sisteminde teftiş. Kavramlar-ilkeler- yöntemler*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Uyargil, C. (1998). Performans değerlendirme. *İnsan kaynakları yönetimi*. Edit: T. Kaynak; Z. Adal, İ. Ataay ve diğerleri. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. No:276, 205- 228.
- Yıldırım, M.C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. Ankara. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Güz, Sayı:56, 663- 690.