

Geliş Tarihi:

01.09.2021

Kabul Tarihi:

24.10.2021

Yayımlanma Tarihi:

20.12.2021

Kaynakça Gösterimi: Yeşil Yıldırım, G., & Levent, A. F. (2021). Okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin görüşleri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(42), 1566-1593. doi:10.46928/iticusbe.989557

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE VERDİKLERİ DİSİPLİN CEZALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Araştırma

Gülner Yeşil Yıldırım

Sorumlu Yazar (Correspondence)

Milli Eğitim Bakanlığı

gulnur_yesil_yildirim@hotmail.com

A. Faruk Levent 

Marmara Üniversitesi

faruk.levent@marmara.edu.tr

Gülner Yeşil Yıldırım, Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programını bitirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir devlet okulunda öğretmen olarak çalışmaktadır.

A.Faruk Levent, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümünde doçenttir. Öğretmen eğitimi, etik eğitimi, üstün yetenekliler eğitimi, eğitim politikası ve insan kaynakları yönetimi alanında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE VERDİKLERİ DİSİPLİN CEZALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ*

Gülnur Yeşil Yıldırım
gulnur_yesil_yildirim@hotmail.com
A. Faruk Levent
faruk.levent@marmara.edu.tr

ÖZET

Okul müdürlerinin; okulun düzenini korumak, verimli bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanların huzurunu sağlamak, çatışmaların yönetimi ve sorunların çözümü için bu yaptırımları uygulama yetkisi vardır. Okul müdürleri, okulda çalışan öğretmenlere istenmeyen davranışlar karşısında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 126. maddesine göre uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarını verebilmektedir.

Amaç: Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir.

Yöntem: Nitel araştırma yöntemlerinden durum deseni ile gerçekleştirilen bu çalışmada, amaçlı ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenmiş muhakkiklik yapan 34 okul müdürü ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

Bulgular: Katılımcı okul müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticiliğinin öğretmenlikte ek bir görev olarak yürütülmesi disiplin soruşturmalarında karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcı okul müdürleri, öğretmenlere verilen disiplin cezalarının uygulanması sonucu yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorunlar meydana geldiğini belirtmekle birlikte bu ceza verme işinin daha çok kendileri dışında konunun uzmanları tarafından yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Özgünlük: Literatür incelendiğinde, Türkiye'de eğitim alanında müfettişlerin soruşturma görevine ilişkin birçok çalışma yapılmış olmasına karşın okul müdürlerinin muhakkiklik görevi ve öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın eğitim yönetimi ve denetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Disiplin cezası, okul müdürü, öğretmen, denetim

JEL Sınıflandırması: I29

* Bu çalışma, Gülnur Yeşil Yıldırım'ın Doç. Dr. A. Faruk Levent danışmanlığında tamamlanan yüksek lisans tezinin bir bölümünden üretilmiştir.

THE OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS REGARDING THE DISCIPLINARY PENALTIES GIVEN TO TEACHERS

ABSTRACT

School principals; it has the authority to apply these sanctions to protect the order of the school, to prepare an efficient working environment, to ensure the peace of the employees, to manage conflicts and to solve problems. School principals can give warnings, reprimands and deductions from salaries for undesirable behavior to teachers working at school, in accordance with Article 126 of Civil Servants Act No. 657.

Purpose: The purpose of the study is to examine the opinions of school principals regarding the disciplinary penalties given to teachers.

Method: In this research, which was carried out with case design, one of the qualitative research methods, face-to-face interviews were conducted with 34 school principals who were determined by the purposeful criterion sampling method.

Findings: According to the opinions of the participating school principals, the fact that school administration is an additional duty in teaching profession negatively affects the decision-making process in disciplinary investigations. The participant school principals stated that as a result of the disciplinary punishments given to the teachers, problems occurred in the relations between the principal and the teacher, but they also stated that this penalty should be done by experts other than themselves.

Originality: When the literature is examined, it is seen that although there are many studies on the investigative duty of inspectors in the field of education in Turkey, there are few studies on the investigative duty of school principals and the disciplinary penalties given to teachers. It is thought that this research will contribute to the education management and supervision literature.

Keywords: Disciplinary penalty, school principal, teacher, supervision.

JEL Classification: I29

GİRİŞ

Eğitim, bireyin toplum dinamiklerine uyumuna yardım etmek ve bireyde var olan yeti ve yeteneklerin üst sınırına kadar gelişmesini sağlama sürecidir (Varış, 1998). Öğretmen; okulda bilgi, görgü ve davranışları ile çocukların ve gençlerin öğrenme yaşantılarına rehberlik eden ve yön veren kişidir (Fidan ve Erden, 1994). Özsoy (2003), öğretmenlerin genel kültür ya da pedagojik formasyon sahibi olmalarının yanında kişilik ve karakter bakımından da yeterli olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütü olan okulda da belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi, başarının ve gelişmenin sağlanması, huzur ortamının oluşması için kuralların olması ve buna uyulması gerekir. Bu süreçte yönetim çok önemlidir (Eren, 2001). Bu sürecin kontrolü yöneticinin elindedir. Eğitim yöneticileri, okul örgütlerini yönetirken Türk milli eğitiminin temel ilkeleri ile amaçları çerçevesinde yönetilmesinden sorumludur (Bursalıoğlu, 2002).

Okul örgütlerinde güç okul müdürü üzerinde toplanmıştır (Mintzberg, 1983). Hoy ve Miskel (2010) örgütsel güç; yasal güç, ödül gücü ve baskı gücü olarak üçe ayırmışlardır. Yasal güç, yöneticiye resmi olarak verilen güçtür. Ödül gücü çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, baskı gücü ise sözlü veya yazılı cezalar olarak açıklanabilir. Okul yöneticileri, yasaların kendisine verdiği gücü kullanarak örgütte yapılması gereken görevlerin yerine getirilmesini sağlar (Çelikten ve Özbaş, 2014).

Toplumsal yaşamda bireyin diğer bireylerle ve toplumla ilişkilerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar; toplumsal ilişkilerde belirsizliğin azaltılması, bireyler arası ilişkilerde yol gösterici olması ve özgürlüklerin çerçevesini çizmesi bakımından kılavuz görevi görmektedir (Demirkasımoğlu, 2015). Kamu hizmetinin düzenli ve etkin bir şekilde işlemesi disiplinin sağlanması ile gerçekleşir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan memurlar düzeni bozan herhangi bir davranışına karşılık inceleme-soruşturma başlatılarak kişiyi suçluysa suçunun tespit edilmesi ya da suçsuzsa ortaya çıkması sağlanarak kamu düzeni gerçekleşir (Görgülü, 2007).

Okullarda öğretmenlerin uymak zorunda olduğu kurallar vardır. Bu kurallar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (DMK) açıkça belirtilmiş ve aykırı davranışlar durumunda uygulanacak yaptırımlara yer verilmiştir (Akyol, 1989). Okul müdürleri, yasaların kendisine verdiği yetki ile okulda çalışan öğretmene istenmeyen davranışları karşısında bazı yaptırımları uygulayabilir (Gezer, 2015; Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2016; Ünal, 2012). DMK'nın 126. maddesine göre uyarma, kınama ve aylıktan kesme disiplin amirleri tarafından verilir. Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Genel Yönetmeliğin 16. maddesine dayanılarak hazırlanan Milli Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliğinde, ilçede görev yapan bir öğretmenin disiplin amiri okul müdürüdür (Levent ve Dönmez Övür, 2019).

Örgütsel anlamda disiplin, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde düzeni sağlamak ve korumak amacıyla bu düzeni bozan durumlara karşı koyulan kurallardır (Ünal, 2012). Disiplin suçu, çalışanın görevi sırasında yaptığı meslek onuruna aykırı hareket ve davranışlarıdır. Kamu düzenini engelleyen bir durum olan disiplin suçu, kasti ya da dikkatsizlik sonucu oluşabilir (Arıca, 2000). Memur veya

kamu görevlisinin bir davranışı disiplin hukukuna aykırı düştüğünde yönetsel olarak disiplin soruşturması başlatılır (Görgülü, 2007). Disiplin cezası ise memurun çalıştığı kurumda düzeni bozacak davranışlara karşı uygulanan, kurumun düzenini bozan bu davranışların tekrarını engelleyen yaptırımlardır (Kırmızıgül, 1998). Disiplin cezası, kamu personelinin işini daha özenli ve dikkatli olmasını ve verilen görevlerin daha itinalı yerine getirilmesini sağlar (Akgüner, 1992). Disiplin cezaları ile kamuda çalışan personelin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi; çalışma ortamını bozucu eylemlerde bulunmaması; hizmetlerin yasalara uygun şekilde yerine getirilmesi; verilen cezalar ile diğer memurların ibret alarak bu durumdan kaçınmaları; kamusal alanda huzursuzluğun ortadan kaldırılması amaçlanmıştır (Taymaz, 2015).

Literatür incelendiğinde, Türkiye’de eğitim alanında müfettişlerin soruşturma görevine ilişkin birçok çalışma yapılmış olmasına karşın (Beyhan, 2008; Çelebi, Övür ve Eravcı, 2017; Erdem, 2010; Gün, 1989; Görgülü, 2000; Özer ve Yılmaz, 2015; Özmen ve Şahin, 2010; Yıldırım, Beycioğlu, Uğurlu ve Sincar, 2012) okul müdürlerinin muhakkiklik görevi ve öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin az sayıda çalışmanın (Ayvaz, 2017; Dal, 2019, Düztepe, 2019; Ekinci ve Sabancı, 2020) olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin uyguladığı disiplin cezalarının okul müdürü-öğretmen ilişkisini nasıl etkilediği konusunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin uyguladığı disiplin cezalarının öğretmen verimliliğini nasıl etkilediği konusunda görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin disiplin cezalarını uygulamada etik ilkelere ne kadar bağlı kaldıkları konusunda görüşleri nelerdir?
4. Disiplin cezalarının istenmeyen davranışları önlemesi konusunda okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
5. Okul müdürlerinin uyguladıkları disiplin cezalarının okulda güven ortamını sağlama ve anlaşmazlıkları azaltma konusundaki görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlandığından katılımcı görüşlerinin derinlemesine öğrenilmesi ve yorumlanabilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden durum deseni kullanılmıştır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yapılarak 2019 yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 34 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Ölçüt örneklemede araştırma için belli niteliklere sahip olan kişiler örnekleme alınmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Bu çalışmada kullanılan ölçüt, okul müdürlerinin muhakkiklik görevini yapıyor olmalarıdır. Araştırmanın katılımcılarını oluşturan okul yöneticilerinin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

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

Verilerin Toplanması

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini öğrenmek üzere veri toplama aracı olarak görüşme tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2018), görüşmeyi cevabı aranılan sorular çerçevesinde konuyla alakalı kişilerden veri toplama olarak

tanımlamakta olup araştırılan konuya dair derinlemesine bilgi edinilmesinde uygun olduğunu ifade etmektedir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere uzman görüşleri, disiplin cezalarına ilişkin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili bölümlerinden faydalanılarak araştırmacılar tarafından toplam 17 soruluk bir form hazırlanmıştır. Soruların geliştirilmesi aşamasında geçerliği sağlamak üzere literatür taraması sonrası sorular asıl örnekleme uygulanmadan önce okul yöneticisi olan ama örnekleme yer alamayan bireyler ile görüşmelerin verimi, işlerliği, zamanlamaları ve ilerlemesini görmek üzere pilot görüşmeler yapılmıştır.

Veri toplama sürecinde bazı görüşmeler, yöneticilerin okullarında, bazıları ise pandemi dolayısıyla online olarak kendilerinin belirledikleri bir tarih ve zamanda yapılmıştır. Görüşmelerin araştırmacı tarafından not tutularak kayıt altına alınmasının yanında, katılımcıların izniyle, ses kayıtları da alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerini derinlemesine analiz etmek üzere kurum ve sosyal ilişkiler temelinde konuya ilişkin sorular sorulmuştur.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmaların en zor aşamalarından birini elde edilen verilerin analizi oluşturur. Görüşme verilerinin analizindeki amaç, elde edilen görüşme verileri ile araştırma konusunu kaynaştırmaktır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018). Araştırmanın verilerinin analizinde betimsel ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Araştırmacı elde ettiği bilgilerden, doğrudan alıntılara yer verir (Karagöz, 2017). Okul müdürlerinin, öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesine yönelik görüşme tekniği ile elde edilen verilerin analizinde kullanılan ikinci yöntem içerik analizi olmuştur. İçerik analizi, mesaj değeri taşıyan her türlü verinin bir amaç doğrultusunda taranması, kategorilere (temalara) ayrılması, özetlenmesi ve bulguların araştırma doğrultusunda analiz edilmesi ve yorumlanması işlemlerini içeren bilimsel bir araştırma yöntemidir (Karagöz, 2017). Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu toplanan verilerin betimsel ve içerik analizine tabi tutulması sonrasında ana temalar tespit edilerek araştırma sorularının sırasına göre temalar, alt temalar ve temalara ilişkin kodlar belirlenmiştir. Ana temalar altında yer alan kodlamalara ilişkin frekanslar yoluyla çalışmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri sayısallaştırılmıştır. Kodlamalar ve alıntılar verilirken katılımcı okul müdürleri, Y01, Y02, Y03, ... olarak belirtilmiştir.

Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması

Lincoln ve Guba'nın (1985) nitel araştırmalarda niteliği arttırmak için önerdiği inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirliği sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

İnandırıcılık: Araştırmanın inandırıcılığının sağlanması için veri toplama sürecinden veri analizine kadar olan süreçte, eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman olan iki akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Ayrıca katılımcılardan toplanan veriler yazı ortamına döküldükten sonra bunların doğruluğuna ilişkin düşünceleri alınmış ayrıca eklemek istedikleri varsa eklemeleri istenmiştir.

Aktarılabilirlik: Araştırmanın aktarılabilirliği için veri analizi sonucunda elde edilen temalarda katılımcıların verdiği ifadeler yorum katmadan doğrudan yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yapılarak seçilmiştir.

Tutarlık: Araştırmanın tutarlılığının sağlanması için tutarlılık incelemesi yapılmıştır. Bu incelemenin amacı, araştırma sürecinde araştırmacının tutarlı olup olmadığını belirlemektir. Bu nedenle, veriler önce araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmış, daha sonra elde edilen kodlar ve alt temalar karşılaştırılmış ve bu şekilde temalara ulaşıp büyük ölçüde uzlaşma sağlandıktan sonra veri analizine son şekli verilerek araştırma tutarlığı sağlanmıştır.

Teyit Edilebilirlik: Araştırmanın teyit edilebilirliğinin sağlanması için araştırma sürecindeki tüm çalışmalar, toplanan veriler saklanmaktadır.

BULGULAR

Çalışmaya katılan okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucu 24 ana tema belirlenmiştir. Bu temalar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Ana Temaları

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

Araştırmada elde edilen verilerin yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen temalara uygun olarak bulgular 10 farklı başlık altında yer verilmiştir.

1. Okul Yöneticiliğinin Öğretmenlikte Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkileri

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okul yöneticiliğinin öğretmenlikte ek bir görev olarak yapılmasının disiplin soruşturmalarında karar alma sürecine etkilerine ilişkin görüşleri Tablo 3'te görüldüğü üzere iki tema altında kodlanmıştır.

Tablo 3. Okul Yöneticiliğinin Öğretmenlikte Ek Bir Görev Olarak İcra Edilmesinin Disiplin Soruşturmalarında Karar Alma Sürecine Etkilerine İlişkin Görüşler

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

Okul müdürlerinin bir kısmı, okul yöneticiliğini ek bir görev olarak icra etmenin olumsuz bir etken olduğunu belirterek karar verirken öğretmenliğe geri döneceklerini düşünüp öğretmen lehine karar verdiklerini ifade etmektedirler.

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

1.2. Okul yöneticiliğinin ek bir görev olarak icra edilmesine ilişkin diğer görüşler

Katılımcı okul müdürleri, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek haline gelmesi ve ayrı bir yöneticilik kadrosu tahsis edilmesinin gerektiğine dikkat çekmektedir.

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

2. Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturmaları ve Cezaların Yer Aldığı Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olmaları

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin disiplin soruşturmaları ve ilgili cezaların yer aldığı mevzuata ilişkin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarına ilişkin görüşleri Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo Hata! Belgede belirtilen stilde metne rastlanmadı.. Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturmaları ve Cezaların Yer Aldığı Mevzuatla İlgili Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olmalarına İlişkin Görüşleri

Tema 3 Mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olma düzeyi		
	f	Yönetici
Kod		
Yeterli değil	17	Y03, Y04, Y05, Y06, Y07, Y08, Y12, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33
Yeterli	14	Y02, Y09, Y10, Y11, Y14, Y15, Y16, Y18, Y19, Y25, Y26, Y27, Y29, Y34
Mevzuat bilgisi eksik	11	Y05, Y06, Y07, Y08, Y12, Y13, Y20, Y21, Y31, Y32, Y33
Mevzuat takibi gerekli	3	Y09, Y18, Y21
Zaman sorunu var	2	Y20, Y23
Hukuk bilgisi eksik	1	Y32
Mevzuat yeterli değil	1	Y10
Tema 4 Mevzuatla ilgili eğitim alma ve katkısı		
	f	Yönetici
Kod		
Olumlu/yeterli katkı	17	Y01, Y02, Y05, Y06, Y09, Y10, Y11, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y25, Y27, Y29, Y34
Yetersiz kalma	16	Y04, Y07, Y08, Y12, Y13, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y26, Y28, Y30, Y31, Y32, Y33
Tema 5 Disiplin soruşturmalarında uzmanlık		
	f	Yönetici
Kod		
Tecrübe gerekli	12	Y03, Y09, Y13, Y16, Y19, Y21, Y23, Y24, Y29, Y31, Y32, Y34
Uzmanlık gerekiyor	7	Y13, Y23, Y24, Y26, Y28, Y32, Y34
Müfettişler yapmalı	3	Y07, Y13, Y24

Mevzuatla ilgili bilgi ve donanıma sahip olma ile ilgili görüşler incelendiğinde okul müdürlerinin görüşleri yeterli, yetersiz ve eksik olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır.

“Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve pratiğe sahip değilim. Gerek gördüğümüz mevzuata istediğim zaman ulaşabiliyorum.” (Y08)

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

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

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

“Yasal mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve pratiğe sahip değilim. Gerek gördüğümüz mevzuata ulaşabiliyorum. Kurs ve seminer aldım. Hem de yeterince. Lakin konularla ilgili mevzuat çeşitliliği çok fazla olduğundan mevzuata ulaşmak gerçekten büyük çaba gerektiriyor.” (Y09)

Okul müdürlerinden mevzuatla ilgili eğitim alınması gerektiğini düşünenler, verilen eğitim ve kursları yeterli görmektedir. Yetersiz görenler ise bu görevin asli bir görev olmadığını, zaman sıkıntısı olduğu ve hukuk bilgisi gerektiğini savunmaktadır.

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

“MEB kapsamında birtakım hizmet içi eğitim faaliyetleri verildi. Ama okul müdürlerinin asli işlerinin inceleme ve soruşturma olmadığından dolayı tüm mevzuatı bilmeleri mümkün değil.” (Y23)

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

Okul müdürleri soruşturma sürecinde yaşadıkları deneyimlerin kendilerini geliştirdiğini dile getirmektedir. Bazı okul müdürleri eğitimlere rağmen müfettiş kadar donanımlı olduklarını düşünmemektedir.

“Hukuk terminolojisine, hukuk diline ve hukukun muhteviyatına hâkim olmak gerekiyor. Ayrıca biz olaylara yaklaşırken işlenen suçu sadece eğitim öğretim boyutuyla değerlendirip karar veriyoruz. Oysaki işlenen bir suçu hukukun tüm boyutlarıyla değerlendirip karar vermek gerekiyor. Zaten yaptığımız disiplin soruşturmaları sonucunda verdiğimiz cezaların ekseriyeti mahkeme kararıyla bozuluyor.” (Y20)

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

3. Okul Müdürlerinin Disiplin Süreçlerinde Kendilerine Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklar

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin disiplin süreçlerinde kendilerine tanınan yasal gücün sağladığı kolaylıklara ilişkin görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Disiplin Süreçlerinde Kendilerine Tanınan Yasal Gücün Sağladığı Kolaylıklara İlişkin Görüşleri

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

Okul müdürlerinin çoğu yasal gücün süreci kolaylaştırdığını ve hızlandığını düşünmektedir. Katılımcılar yasal gücün; belge ve kişilere daha kolay ulaşılması, soruşturmanın daha rahat ve objektif yürütülmesi konusunda kendilerine olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir.

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

Okul müdürleri yasal gücün müdürlükte değil sadece disiplin dosyalarında geçerli olduğu ve asli görevleri olmadığı için bu sürecin sağlıklı olmadığını düşünmektedir. Bunun yanında katılımcılar bazı fiillerin mevzuatta karşılığı olmadığı ve yoruma açık olduğu için karar verme sürecinin zorlaştığını ifade etmektedir.

“Kimi cezaları verme yetkisi okul müdüründe olmasına rağmen bu görevi tümüyle İlçe milli eğitim müdürlüğü ve üst makamlar yerine getiriyor. Okul müdürünün uygulamada ceza verme durumu olmuyor. Bu da idareci açısından olumsuz bir durum.” (Y03)

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

4. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Verdikleri Disiplin Cezalarının Öğretmenlerin Verimliliği ve Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Katılımcı okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarının öğretmenlerin verimliliği ve motivasyonu üzerindeki etkilere ilişkin görüşleri Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Verdikleri Disiplin Cezalarının Öğretmen Verimliliği ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilere İlişkin Görüşleri

Tema 8 Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi			
		F	Yönetici
Kod	Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki	3	Y13, Y16, Y23
	Öğretmene (kişiye göre) olumlu etki	3	Y23, Y31, Y32
	Motivasyonu olumsuz etkilemez	1	Y10
	Farkındalık yaratma etkisi	1	Y23
Tema 9 Disiplin cezalarının öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi			
		F	Yönetici
Kod	Motivasyonu olumsuz etkiler	20	Y06, Y07, Y09, Y11, Y12, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y22, Y24, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	Verimi düşürür	8	Y11, Y22, Y26, Y27, Y28, Y29, Y30, Y33
	Güvensizlik hissetme	2	Y07, Y28
	Kişisel algılama	1	Y04
	İşleyişi bozucu etkisi	1	Y18
	Yöneticiden uzaklaşma	1	Y24
	Kurumdan gitme isteği	1	Y24
	Olumsuz algı oluşturma	1	Y26
	Kariyeri olumsuz etkiler	1	Y28
	İdareye karşı olumsuz tutum	1	Y29
	Okula bağlılığı zayıflatma	1	Y30
Tema 10 Öğretmenlere verilen disiplin cezalarının gerekliliği algısı			
		F	Yönetici
Kod	Cezanın yerindeliği önemli	16	Y03, Y04, Y05, Y07, Y08, Y09, Y10, Y12, Y13, Y15, Y16, Y17, Y19, Y23, Y25, Y31
	İşleyiş için gerekli	5	Y13, Y15, Y21, Y25, Y31
	Son çare	3	Y13, Y17, Y18
	Rehberlik ağırlıklı olmalı	2	Y08, Y34
	Gerekli	1	Y02
	Cezanın niteliği önemli	1	Y08
	İşlevsiz	1	Y32
	Yüzeysel fayda	1	Y29

Okul müdürleri, disiplin cezası verilen öğretmenden çok diğer öğretmenler üzerindeki caydırıcı etkisinden bahsetmektedir.

“Gerçekten gerekli durumlarda verilen disiplin cezalarının diğer öğretmenler üzerinde olumlu ve caydırıcı etki bıraktığını düşünüyorum.” (Y16)

Okul müdürlerinin tamamına yakını disiplin cezalarının öğretmenin motivasyon ve verimliliği üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmektedir.

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

Okul müdürleri, disiplin cezalarının yerine önce okullarda etkili iletişimin artırılması gerektiğini düşünmektedir.

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

5. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Verdikleri Disiplin Cezalarının Kurumun İşleyişi Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarının kurumun işleyişi üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Verdikleri Disiplin Cezalarının Kurumun İşleyişi Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşleri

Tema 11 Öğretmenlere verilen disiplin cezalarının kurumun işleyişi üzerindeki etkisi			
		f	Yönetici
Kod	Kurum içi çatışma	8	Y06, Y09, Y10, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	İşleyiş için gerekli	5	Y12, Y13, Y15, Y20, Y31
	Süreci yönetme önemli	3	Y10, Y15, Y18
	Çalışma/iş barışını olumsuz etkiliyor	3	Y14, Y30, Y32
	Olumsuz etkilemez	2	Y02, Y26
	İletişim, motivasyon ve verimi düşürme	2	Y28, Y30
	Geçici soruna neden olur	1	Y02
	Ayrım olmadığı sürece sorun olmaz	1	Y03
	Okul aidiyetinde zayıflama	1	Y33
	Kendi okulunda uygulamak sağlıklı	1	Y25
	Yararlı	1	Y31
Tema 12 Öğretmenlere verilen disiplin cezalarının yönetici-öğretmen ilişkileri üzerindeki etkisi			
		f	Yönetici
Kod	Olumsuz tavır ve davranışlar	25	Y04, Y05, Y06, Y08, Y09, Y10, Y11, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y27, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33
	Duygusal yaklaşma	16	Y07, Y08, Y09, Y10, Y13, Y16, Y17, Y18, Y21, Y23, Y24, Y27, Y28, Y29, Y31, Y32
	Sosyal ilişkilerde soğukluk	9	Y01, Y04, Y06, Y12, Y24, Y27, Y29, Y31, Y32, Y34
	Düşmanlık duyguları	5	Y07, Y16, Y21, Y29, Y32
	Profesyonellik gerekeni yapmaktır	2	Y03, Y12
	İdareci olumsuz duyguları dikkate almalı	1	Y01
	Bireysel farklar önemli	1	Y17
	Cezanın yerindeliği önemli	1	Y22
	Güvensizlik oluşturma	1	Y23

Öğretmenlere verilen disiplin cezalarının kurumun işleyişi üzerindeki etkisi temasında okul müdürlerinin bazıları olumlu bazıları ise olumsuz görüş belirtmektedir.

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

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

6. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İletişimlerini Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Yaşaması

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenlerle olan iletişimlerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünerek disiplin soruşturmasını başlatma konusunda tereddüt yaşama durumuna ilişkin görüşleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Öğretmenlerle Olan İletişimlerini Olumsuz Yönde Etkileyeceğini Düşünerek Disiplin Soruşturmasını Başlatma Konusunda Tereddüt Yaşama Durumuna İlişkin Görüşleri

Tema 13 Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu		f	Yönetici
Kod	Evet	22	Y03, Y05, Y06, Y07, Y08, Y09, Y10, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y18, Y20, Y21, Y24, Y25, Y29, Y30, Y31, Y33, Y34
	Son çare	18	Y06, Y09, Y10, Y12, Y13, Y14, Y17, Y19, Y20, Y23, Y25, Y26, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33, Y34
	Önce rehberlik	13	Y04, Y14, Y17, Y19, Y20, Y23, Y25, Y26, Y28, Y29, Y32, Y33, Y34
	Tereddüt yaşamıyorum	11	Y01, Y02, Y04, Y11, Y17, Y19, Y22, Y23, Y26, Y27, Y32
	Özel iletişimle çözüm	1	Y21
Tema 14 Profesyonel yaklaşım gösterme		f	Yönetici
Kod	İşleyiş için gerekli	13	Y02, Y03, Y04, Y07, Y11, Y13, Y18, Y23, Y26, Y28, Y29, Y32, Y34
	Olumsuz tavır ve davranışlar	5	Y05, Y08, Y10, Y15, Y24
	Profesyonellik gerekeni yapmaktır	4	Y01, Y02, Y03, Y07
	Kişisel değil	1	Y02
	Mevzuata uyulmalı	1	Y28
	Sorun yaşanır	1	Y22

“Soruşturma başlatmada tereddüt yaşama durumu” teması altındaki kodların frekansları incelendiğinde (tereddüt yaşamadım) cevabı veren 11 kişi hariç diğer okul müdürlerinin büyük bir bölümü tereddüt yaşadığını belirtmiştir.

“Bazı tereddütler yaşadım. Ancak bunun sebebi şahsım değil, mevcut işleyişin tam ve doğru değerlendirmede bulunamayışından kaynaklanıyor.” (Y03)

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

7. Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturması ve Karar Verme Sürecinde Etik İkelere Göre Hareket Etmesinin Gerekliği

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere göre hareket etmesinin gerekliği konusundaki görüşleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Disiplin Soruşturması Sürecinde ve Karar Verme Aşamasında Etik İlkelere Göre Hareket Etmenin Gerekliliği Konusundaki Görüşleri

Tema 15 Disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etme		
	f	Yönetici
Kod		
Etik davranış gerekli	30	Y02, Y03, Y04, Y05, Y06, Y08, Y09, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20, Y21, Y22, Y23, Y24, Y25, Y28, Y28, Y29, Y30, Y31, Y32, Y33, Y34
Tanıdıkların dosyasına bakılmamalı	2	Y04, Y26
Kişisel saygı	2	Y17, Y22
Etik davranış öznelidir	1	Y19
İş barışı için etik davranış gerekli	1	Y30
Saygınlık ve otorite için etik davranış	1	Y32
Vicdani karar	1	Y24
İyi niyet	1	Y02
Olayın ciddiyetini kavramak önemli	1	Y07
Tema 16 Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde tarafsızlık		
	f	Yönetici
Kod		
Tarafsızlık gerekli	10	Y04, Y07, Y10, Y18, Y23, Y26, Y28, Y29, Y31, Y32
Kişiyeye göre dosya hazırlanmamalı	4	Y01, Y03, Y16, Y21
Tutarlılık	1	Y16
Duygular işe dâhil edilmemeli	1	Y34
Tema 17 Disiplin soruşturma ve karar verme sürecinde mevzuata/kanunlara uygunluk		
	f	Yönetici
Kod		
Mevzuat takip edilmeli	12	Y09, Y11, Y13, Y15, Y16, Y18, Y19, Y20, Y21, Y23, Y29, Y34
Suç-ceza orantılı olmalı	1	Y33
Konu dışına çıkılmamalı	1	Y29

Okul müdürlerinin tamamına yakını, karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmeyi önemsedikleri, bunu yaparken ise tarafsızlığın ve mevzuata uygunluğun mutlaka gözetilmesi gerektiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle katılımcı okul müdürleri, disiplin soruşturması sürecinde ve karar verme aşamalarında etik ilkelere göre hareket edilmesine dikkat çekmektedir. Ancak bir okul müdürü (Y19), diğerlerinden farklı olarak etik davranış sergilemenin öznel bir yaklaşım olduğunu ve bu nedenle asıl takip edilmesi gerekenin kanunlar olduğunu ileri sürmektedir.

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

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

Katılımcı Y13, okul müdürlerinin disiplin soruşturması ve karar verme sürecinde mevzuata uygunluğa tarafsızlık kadar önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

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

8. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Verdikleri Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu ve olumsuz etkileri ile ilgili görüşleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Verdikleri Disiplin Cezalarının Kurum Kültürüne Olumlu ve Olumsuz Etkileri İle İlgili Görüşleri

Tema 18 Okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi		f	Yönetici
Kod	Okul düzenine katkı	10	Y02, Y03, Y04, Y12, Y13, Y16, Y21, Y23, Y24, Y26
	Adaletli verildiyse olumlu	9	Y02, Y03, Y10, Y16, Y20, Y23, Y26, Y28, Y29
	Diğer öğretmenler üzerinde olumlu etki	3	Y01, Y04, Y06
	Kurum kültürüne olumlu katkı	1	Y02
	Örnek olma	1	Y01
	Adalet duygusu güçlenir	1	Y03
	Olumsuz davranışların azalması	1	Y01
	Kurum aidiyetine olumlu katkı sağlar	1	Y02
	Sınırları hatırlatmakta yararlı	1	Y23
Tema 19 Okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi		f	Yönetici
Kod	Kurum kültürüne katkısı yok	12	Y04, Y06, Y18, Y19, Y22, Y25, Y27, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	Disiplin cezası son çare olmalı	12	Y04, Y07, Y14, Y16, Y18, Y19, Y23, Y24, Y25, Y28, Y33, Y34
	Kurum aidiyeti üzerine olumsuz etki	9	Y13, Y05, Y06, Y09, Y20, Y21, Y22, Y30, Y32
	Tek başına caydırıcı değil	7	Y16, Y19, Y23, Y24, Y25, Y28, Y33
	Kuruma yönelik olumsuz tutum	4	Y02, Y08, Y09, Y15
	Verimi düşürüyor	3	Y17, Y30, Y32
	Güvensizlik ortamı yaratır	3	Y22, Y30, Y32
	Yüzeysel etki	1	Y06
	Çalışma isteğini düşüyor	1	Y07
	Önce rehberlik edilmeli	1	Y34
	Takım çalışması ve işbirliği daha önemli	1	Y34
	Korku iklimi yaratma	1	Y32
	Sorumluluk duygusu gerekli	1	Y04
	Yönetimin adaletli olduğu algısı güçlendirilmeli	1	Y08

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir kısmı, “uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumlu etkisi” olduğunu düşünmektedir.

“Disiplin cezaları süreçleri can sıkıntılı olabilmektedir. Ancak gerekli yerlerde gerekli kişilere verilen hakkaniyetli cezalar kurum kültürüne olumlu yansıyor. Kişilerin işlerini daha ciddiye almalarına sebep oluyor.” (Y16)

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

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir kısmı ise “uygulanan disiplin cezalarının kurum kültürüne olumsuz etkisi” olduğunu dile getirmektedir.

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

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

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

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

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli olduğuna ilişkin görüşleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Öğretmenlerin İstenmeyen Davranışlarının Ortadan Kaldırılmasında Disiplin Cezalarının Yeterli Olduğunu İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

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

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çoğu, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli olduğuna inanmadıklarını belirtmektedir.

“Disiplin cezası alan öğretmenler istenmeyen davranışları genellikle bir daha yapmamaya özen göstermektedirler. Buna rağmen bazı öğretmenlerde ters etki yapmakta ve sürekli sorun oluşturmakta istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak bir yana daha başka sorunlar üretmektedir. Bu yüzden bu tür olaylar kişilere ve kurumlara göre farklılıklar göstermektedir.” (Y09)

10. Okul Müdürlerinin Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarla İlgili Yaşanılan Süreç

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ceza verme yetkisinin kullanımında ve sonrasında oluşan sonuçlarla ilgili yaşanan sürece ilişkin görüşleri Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Ceza Verme Yetkisinin Kullanımında ve Sonrasında Oluşan Sonuçlarla İlgili Yaşanılan Sürece İlişkin Görüşleri

Tema 23 Öğretmenlere verilen disiplin cezalarıyla ilgili politikaların doğruluğu ve yeterliği		f	Yönetici
Kod	Ayrı bir birim tarafından süreç yönetilmeli	7	Y14, Y15, Y28, Y29, Y30, Y32, Y33
	Müfettişler yapmalı	4	Y01, Y09, Y20, Y28
	Daha fazla hizmet içi eğitim gerekli	4	Y02, Y10, Y23, Y28,
	Denetleyenler de denetlenmeli	3	Y02, Y19, Y28
	Süreç normal işliyor	2	Y19, Y27
	Okul müdürü disiplin cezası verilmemeli	2	Y09, Y18
	Güven sağlanmalı	2	Y23, Y28
	Mevzuatın eksiklikleri giderilmeli	2	Y24, Y31
	Eskiye göre daha gelişmiş bir yapı kurulmalı	1	Y02
	Mevzuata uygun oldukça yönetimde olumlu etkisi var	1	Y03
	Mevzuat takip edilmeli	1	Y04
	Okul müdürü başka okullarda ceza vermeli	1	Y10
	Kanun ve yönetmelikler güncellenmeli	1	Y11
	Okul müdürlerinin yetkileri arttırılmalı	1	Y21
	Öğretmenler de verilen karara katılmalı	1	Y22
	Profesyonellik sağlanmalı	1	Y23
	Sorumluluk-yetki dengesi gerekli	1	Y25
	Doğrudan soruşturma açma yetkisi gerekli	1	Y31
Tema 24 Disiplin cezalarında uygulama problemleri ve olumsuz sonuçlar		f	Yönetici
Kod	İdareci-öğretmen çatışması	7	Y01, Y07, Y09, Y28, Y29, Y30, Y32
	Tarafsızlık sağlanamıyor	5	Y03, Y04, Y14, Y15Y28
	Angarya algısı	4	Y05, Y08, Y09, Y23
	Çok sorumluluk az yetki	2	Y06, Y12
	Yetkiyi kötüye kullanma durumu	2	Y12, Y17
	Yönetmelik güncellenmeli	2	Y05, Y06
	Yetki kullanımına müdahale	2	Y13, Y16
	İdareciyi asıl işinden alıkoyuyor	1	Y01
	Duygusal yaklaşımların bozucu etkisi var	1	Y03
	Adalet algısı sorunu var	1	Y04
	Eğitim yetersiz	1	Y05
	Denge kurma sorunu var	1	Y07
	Yöneticiler karşı olumsuz tutum	1	Y07
	Okul işlerinde aksama	1	Y09
	Zaman kaybı	1	Y09
	Verilen cezalar uygulanmayabiliyor	1	Y16
	Davalık olma ihtimali var	1	Y16
	Zaman ve emeğin karşılığı verilmeli	1	Y25
	Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkmalı	1	Y26
	Bilgi-donanım eksikliği mevcut	1	Y28
	Okul idarecileri yasal olarak korunmalı	1	Y31
	Akademik başarı öncelikli olmalı	1	Y32
	İdarecinin yaptırım gücü yok	1	Y34

Katılımcı okul müdürlerinin disiplin cezalarıyla ilgili uygulanan politikaların doğruluğu ve yeterliği konusunda bazı çekincelerinin olduğu ve bu görevin daha çok kendileri dışında konunun uzmanları tarafından yapılması gerektiğini düşündükleri görülmektedir.

“Uygulanan politikaları doğru bulmuyorum, yeterli de değil zaten. Bu süreci sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için okul müdürlerinden disiplin soruşturma işleminin alınarak bu işi

daha profesyonel yapan ve yapabilecek olan müfettişlik uygulamasının tekrar ve yeniden başlatılması kanaatini taşıyorum.” (Y20)

“Kurum müdürünün asli görevi kendi uhdesine, sorumluluğuna verilen okulun öğrencilerin başarısını sağlamaktır. Kurum müdürlerine çalışanlarına ceza verme yetkisinden ziyade kendi ekibini kurma yetkisi verilmelidir.” (Y01)

“Disiplin cezalarını okul müdürleri vermeli ama müdür kendi okulunda değil başka okullarda disiplin süreci yönetmelidir. Okul müdürünün vermiş olduğu rapor ya da görüşün daha çok dikkate alınması gerekiyor.” (Y10)

Katılımcılar, disiplin cezası verme işinin okul müdürlerinin görevi olmadığını ve bu işin karşılığının maddi açıdan alınmadığını belirtmektedir.

“Daha önce müfettişler tarafından maaş, yolluk ve yevmiye karşılığı yapılan şimdi ise okul müdürleri tarafından herhangi bir ücret almadan ek görev olarak yapılan bu görev ‘angarya’ kapsamına girmektedir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmanın yolu öncelikle bu konuda bir yönetmelik çıkarmaktır. Bunun düzeltilmesi gerekiyor.” (Y05)

“Kurum müdürünün asli görevi kendi uhdesine, sorumluluğuna verilen okulun ve öğrencilerin başarısını sağlamaktır. Bu başarı sadece akademik olarak düşünülmemeli insani bir takım hasletlerin kazanılması olarak da görülmelidir. Okul müdürü elindeki mevzuat gücüyle kendisinden korkulan, kaçınılan bir insan değil tam tersine kurumunda hizmet veren ve hizmet alan herkesi peşinden sürükleyebilecek bir lider pozisyonunda olmalıdır. Kurum müdürlerine çalışanlarına ceza verme yetkisinden ziyade kendi ekibini kurma yetkisi verilmelidir. Belli bir süre denendikten sonra verimliliği ve performansı istenilen seviyede olmayan öğretmenlerle çalışma zorunluluğundan kurtulmalıdır.” (Y26)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okulun düzenini sağlamak, verimli bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanların huzurunu sağlamak ve olası çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi için okul müdürlerinin bazı yaptırımları uygulama yetkisi vardır. Okul müdürleri; bu yaptırımları uygularken tarafsız olmalı, çalışanlara eşit davranmalı ve etkili karar verme stratejilerini kullanmalıdır. Okul müdürleri disiplin cezalarını uygularken bu cezaları gerektiren durumları iyi bilmeli ve yasal gücünü doğru kullanmalıdır. Bu da okul müdürünün etkili bir lider olması, liderlik özelliklerini taşıması ve kararlarında etik ilkelere uymasını gerektirir. Çünkü okul müdürünün uyguladığı disiplin cezaları okulda huzur ve güven ortamını oluşturacağı gibi çatışma ortamlarını da oluşturabilir.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlere verdikleri disiplin cezalarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcı okul müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticiliğinin öğretmenlikte ek bir görev olarak yürütülmesi disiplin soruşturmalarında karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bulgu, literatürde yapılmış olan bazı çalışmalarda elde edilen sonuçlarla

benzerlik göstermektedir (Akan, 2016; Ayvaz, 2017; Dal, 2019; Düztepe, 2019). Okul müdürlerinin farklı kodlar altında en çok iş pozisyonlarını sorguladıkları ve bundan dolayı ortaya çıkan sorunlara dikkat çektikleri görülmektedir. Bu temada, okul müdürlerinin bir kısmı kendilerine verilen muhakkiklik görevini arzu etmediği, bu görevin başka bir birimin yapması gerektiğini belirtirken bazı okul müdürlerinin ise bu görevi yapmayı arzu ettiği ancak kendi pozisyonlarının bu görev için uygun olmadığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu bulgu, yapılan bazı çalışmalardaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir (Ayvaz, 2017; Beyhan, 2008; Meşe, 2009).

Okul müdürlerinin disiplin soruşturmaları ve cezalarının yer aldığı mevzuatla ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarına ilişkin görüşlerinde yeterli, yetersiz ve eksik olmak üzere üç bulgunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bulguların dışında, mevzuatın sürekli takip edilmesi gerektiğini, mevzuatın sürekli takip edilmesinde zaman sorunu yaşandığını, genel hukuk bilgilerinin eksik olduğunu ve mevzuatın yetersiz olduğunu ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Düztepe (2019) ve Dal (2019) yaptıkları araştırmalarda, hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. “Mevzuatla ilgili eğitim alma ve katkısı” temasında katılımcı okul müdürlerinin yarısı, mevzuatla ilgili eğitim almanın katkısını olumlu/yeterli bulurken diğer yarısı ise alınan eğitimin yetersiz kaldığını bildirmektedir. “Disiplin soruşturmalarında uzmanlık” teması altında tecrübenin, uzmanlığın gerekliliği ve buna bağlı olarak da disiplin soruşturmalarının müfettişler tarafından yapılmasının gerekliliğine ilişkin üç temel kod belirlenmiştir. Ekinci ve Sabancı (2020) ve Ayvaz (2017) tarafından yapılan araştırmalarda da bu bulguya benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bu araştırmada, “Disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması (sürece etkisi)” temasında okul müdürlerinin bir kısmı olumlu görüş belirtirken okul müdürlerinin bir kısmı ise yasal güce ilişkin olumsuz ifadeler kullanmıştır. Bu konuda farklı görüşlerin ortaya çıkması; soruşturmanın niteliği, soruşturmacıların tutumu, yeterlilikleri ve soruşturdukları kurumların yaklaşım tarzlarının etkili olduğunu söylenebilir. Okul müdürlerinin disiplin süreçlerinde yasal gücün süreci kolaylaştırması ve hızlandırması ile ilgili olumsuz düşünceler, literatürde yapılan bazı araştırmalarda da elde edilen bir sonuç olarak dikkat çekmektedir (Ayvaz, 2017; Dal, 2019; Düztepe, 2019). “Disiplin süreçlerinde yasal güce ilişkin algı” teması altında katılımcılar; yasal gücün müdürlükte değil sadece disiplin dosyalarında geçerli olduğu, verilen yasal dayanakların üst merciler tarafından iptal edilip ellerinden alınabildiği ve asli görevleri olmadığı için bu sürecin sağlıklı olmadığı belirtmektedir. Ayrıca bazı fiillerin mevzuatta karşılığı olmadığı ve yoruma açık olduğu için karar vermekte zorlandıklarına dikkat çekmektedir.

Bu araştırmada görüşme yapılan okul müdürlerinden 3’ü, disiplin cezalarının uygulanmasının diğer öğretmenler üzerinde olumlu, 3’ü kısmen (kişiye bağlı olarak) olumlu, 1’i olumlu etkisi olduğunu belirtirken 1 müdür olumsuz etkilemeyeceğini ve 1 müdür ise farkındalık yaratmada işe yarayacağını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin neredeyse tamamına yakını disiplin cezalarının

öğretmen verimliliği ve motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisi olduğunu düşünmektedir. Bu bulgu, Çelebi (2009) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada katılımcı okul müdürlerinin büyük çoğunluğu disiplin cezalarının uygulanması sonucu yönetici-öğretmen ilişkilerinde sorun olduğuna dikkat çekmektedir. Bazı okul müdürleri ise bu durumun disiplin cezalarının verilmesine engel oluşturmaması gerektiğini belirtmektedir. Memduhoğlu ve Turhan (2016), Sakızlı (2007) ve Yardibi (1991) tarafından yapılan araştırmalarda da yönetici-öğretmen ilişkilerinde olumsuz etkilerine karşın disiplin cezalarının verilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin neredeyse tamamı karar verme sürecinde etik ilkelere uygun hareket etmeyi önemsedikleri, bunu yaparken ise tarafsızlığın ve mevzuata uygunluğun mutlaka gözetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bulgu, literatürde yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Çetin ve Özcan, 2004; Gök, 2008; Doğan, 2008; Okçu, 2014). Calabrese (1989), eğitim yöneticileri için on maddelik etik kural sıralamıştır. Bu kurallar; eğitim felsefesiyle uyumlu bir vizyona sahip olma veya geliştirme, güçlü ahlaki liderlik yapma, ayrımcı davranışlardan kaçınma (tarafsızlık), etkili öğretimi hedef alma, okul toplumu/kültürü oluşturma, okul içinde gruplar arası hakları dengeleme, sorunları bütün yönleriyle ele alma, sadece örgüt için değil üyeler için de en iyi olanı yapma, 'hayır' diyebilecek ahlaki cesarete sahip olma ve etik değerleri astlarıyla paylaşmadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakını disiplin cezalarının uygulanması sonucu (bazen gerekli bile olsa) kurum kültürünün olumsuz etkilendiğini ileri sürmektedir. Bunun bir nedeni de okul müdürlerinin yönetim anlayışlarından kaynaklanıyor olabilir. Yılmaz'ın (2017) değerlere dayalı eğitim yönetiminin okul kültürüne etkisini incelediği bir çalışmada okul müdürlerinin öğretmenlerden daha fazla değerlere dayalı yönetimi destekledikleri görülmektedir. Okul müdürleri özellikle destek ve başarı kültürlerinin gelişmesinde değerlerin önemine vurgu yapmaktadır (Yılmaz, 2017). Yöneticisi olduğu okulun kültürünü zorlama (disiplin cezaları) üzerine inşa etmenin eğitim ve öğretimde uzun vadede başarı getirmeyeceği açık olduğundan okul müdürlerinin de bu yönde görüş bildirmesi umut verici bir durumdur.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterliği/yararlılığına çok az inandıkları söylenebilir. Katılımcı okul müdürlerinden sadece biri öğretmenlerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasında disiplin cezalarının yeterli/yararlı olabileceğini vurgulamıştır. Okul müdürlerinin dikkat çektiği başka bir husus ise bu cezaların istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak yerine daha farklı sorunlara neden olmalarıdır.

Katılımcı okul müdürleri, disiplin cezalarının öğretmenlerin motivasyonunu negatif yönde etkileyerek verimliliği de düşürdüğünü belirtmektedir. Bunun yanında katılımcı okul müdürleri, disiplin cezalarının kurum kültürünün oluşturulmasında olumsuz etkilerinin olduğunu ifade

etmektedir. Buna göre okul müdürlerinin genel olarak disiplin cezalarından memnun olmadıkları ve mümkün olduğunca kaçınmaya çalıştıkları (son çare) söylenebilir. Okul müdürlerinin kurum içi çatışmaları yönetme durumlarını inceleyen Sakızlı (2007) da, okul müdürlerinin çatışma yaratacak durumlardan okulun huzurunu ve eğitim kalitesini bozduğu düşüncesiyle yüksek düzeyde kaçınmaya çalıştıklarını tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, disiplin cezalarıyla ilgili mevcut politikaların doğruluğu ve yeterliği konusunda çekincelerinin olduğu ve bu görevin daha çok kendileri dışında konunun uzmanları tarafından yapılması gerektiğini belirtmeleri dikkat çekicidir. Bu bulgu, Ekinci ve Sabancı (2020) ve Ayvaz (2017) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Bu araştırmanın bulgularına göre okul yöneticiliğinin öğretmenlikte ek bir görev olarak icra edilmesi yürütülen disiplin süreçlerinde de okul müdürlerinin etkisini ve yaptırım gücünü zayıflatmaktadır. Ayrıca bu durum hem yürüttükleri disiplin soruşturmalarında hem de idari sorumluluklarını yerine getirmede okul müdürlerinde bir isteksizlik oluşturmaktadır. Bu nedenle okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi için gerekli çalışmalar yapılabilir.
- Okul yöneticiliğinin öğretmenlikte ek bir görev olarak icra edilmesi ve gelecekte bu görevin okul müdürlerinin üzerinden alınacak olması düşüncesi okul müdürlerinde birtakım kaygılar ve gelecek endişesi oluşturmakta bu da disiplin süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine engel olmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin özellikle geleceğe dair kaygı ve endişelerini giderecek çalışmalar yapılabilir.
- Okul müdürünün hem yürüttüğü disiplin soruşturmalarını angarya bir iş olarak görmesi hem de yeterli mevzuat bilgisine sahip olmaması disiplin sürecindeki öğretmenleri mağdur edebilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerine disiplin süreçleriyle ilgili olarak hem akademik hem motivasyon seminerleri verilebilir.
- Bu çalışma okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği disiplin cezalarına ilişkin görüşleri ile sınırlı kalmaktadır. Konuya ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin alındığı bir çalışma yapıp öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri birlikte değerlendirilebilir.
- Her kademe türünde bir pilot okul belirlenerek, bu okullarda yürütülen disiplin soruşturmalarının ve sonuçlarının okul müdürü ve öğretmenler üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırma yapılabilir.
- Eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim almış olan okul müdürleri ile bu alanda herhangi bir eğitim almamış okul müdürlerinin disiplin süreçlerine olan yaklaşımlarının ve uyguladıkları yöntemlerin karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir.

- Disiplin cezalarının kurum kültürüne etkisine yönelik bir araştırma yapılabilir. Bununla birlikte disiplin cezalarının öğretmen-yönetici arasındaki bireysel, sosyal ve iş ilişkileri üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. (2016). Akademisyenlerin inceleme/soruşturma görev zorluklarına ilişkin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 212-226.
- Akgüner, T. (1992). *Kamu personel yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Akyol, A. (1989). *Milli Eğitim Bakanı Avni Akyol'un yöneticilere, öğretmenlere, öğretim elemanlarına, anne-babalara ve vatandaşlara göreve başlama mesajı*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Arıca, M. N. (2000). *Memur suçları ve soruşturma*. Ankara: İlksan Matbaası.
- Aydın, P. İ. (2001). *Yönetimsel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ayvaz, M. (2017). "Okul müdürlerinin muhakkiklik görevine ilişkin görüşleri". (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beyhan, A. (2008). "İlköğretim müfettişlerinin disiplin soruşturması sürecinde karşılaştıkları sorunlar" (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Calabrese, R. L. (1989). Effective principals must be ethical: Ethics for principals. *The Education Digest*, 54(7), 16-19.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri, desen ve analiz*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelebi, N. (2009). Resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 75-100.
- Çelebi, N., Övür, M. ve Eravcı, F. (2017). Soruşturma grubunda görev yapan il eğitim denetmenlerinin süreç içinde karşılaştıkları sorunlar. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-30.
- Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Çetin, M. ve Özcan, K. (2004). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21-38.
- Dal, S. (2019). "Okul müdürlerinin muhakkiklik görevine ilişkin görüşleri (Bağcılar, Bakırköy, Başakşehir, Esenler ve Zeytinburnu örneği)" (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirkasımoğlu, N. (2015). Toplum yaşamında kurallar: Birey-kural ilişkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 138-156.

- Doğan, A. E. (2008). “İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki etik ilkeleri kapsamındaki davranışlarının öğretmen algularına göre değerlendirilmesi” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düztepe, H. (2019). “Öğretmen, yönetici ve müfettişlerin okul müdürlerinin muhakkiklik görevlerine ilişkin görüşleri” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2020). Okul müdürlerinin soruşturma görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 138-154.
- Erdem, H. B. (2010). “İlköğretim müfettişlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1994). *Eğitime giriş*. Ankara: Meteksan Matbaacılık.
- Gezer, H. (2015). “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin işledikleri disiplin suçları ile aldıkları disiplin cezalarının değerlendirilmesi” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Çanakkale.
- Gök, F. (2018). “Okullarda karşılaşılan etik ikilemlere ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Görgülü, S. (2007). “Milli eğitim bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan öğretmenler hakkında açılan soruşturmalar ve sonuçları” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gün, F. (1989). “İlköğretim denetçilerinin soruşturma rollerinin rehberlik rollerini etkilemesi” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Editörü: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2016). Yönetici ve öğretmenler hakkında il milli eğitim müdürlüğüne yansıyan disiplin sorunlarının incelenmesi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(1), 78-102.
- Kırmızıgül, H. (1998). *Disiplin suç ve cezaları ve denetim yolları*. İstanbul: Kazancı Kitap.
- Levent, F. ve Dönmez Övür, M. (2019). *Eğitim hukuku*. Ankara: Nobel.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-89.
- Meşe, Ü. (2009). “İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği)” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Michigan: Prentice-Hall
- Okçu, V. (2014). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 501-524.
- Özer, N. ve Yılmaz, A. (2015). Maarif müfettişlerinin inceleme-soruşturma çalışmalarını yürütürken karşılaştıkları sorunlar. *Eğitime Bakış*, 11(33), 56-61.
- Özmen, F. ve Şahin, Ş. (2010). İlköğretim müfettişlerinin soruşturma görevini yerine getirirken karşılaştığı sorunlar. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 92-109.
- Özsoy, O. (2003). *Etkin öğrenci, etkin öğretmen, etkin eğitim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Sakızlı, İ. (2007). “Okul müdürü öğretmen çatışması ve okul müdürlerinin bu çatışmayı yönetme yeterlikleri” (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (2015). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ünal, A. (2012). *Eğitim kurumlarında adli ve idari soruşturma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Varış, F. (1998). Temel kavramlar. (Ed.: Fatma Varış) *Eğitim bilimine giriş* (ss. 6-22). İstanbul: Alkım Yayınları.
- Yardibi, N. (1991). “Okul müdürünün yönetsel davranışı ve öğretmen bağlılığı (Bolu ili örneği)” (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, S. (2017). “Değerlere dayalı okul yönetiminin okul kültürüne etkisi”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, C., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T. ve Sincar, M. (2012). Eğitim müfettişlerinin görev alanları açısından karşılaştıkları sorunlar. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-21.