

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN**  
**İŞDİSİPLİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK TUTUMLARI**  
**(Bolu İli Örneği)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Fatma Evrim KÖSEER (ŞAHİN)**

**Danışman**  
**Yrd.Doç.Dr. Türkan ARGON**

**Bolu-2007**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Fatma Evrim KÖSEER (ŞAHİN)'e ait İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin İşdisiplinini Sağlamaya Yönelik Tutumları adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS YETERLİLİK TEZİ olarak kabul edilmiştir. 27.09.2007

Üye: (Danışman) Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON

Üye: Yrd. Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU

Üye: Yrd. Doç. Dr. Yusuf CERİT

Prof. Dr. Uğur ESER  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**ABSTRACT****THE ATTITUDES OF THE ADMINISTRATORS OF THE PRIMARY  
SCHOOLS TOWARDS THE TEACHERS HAVING THE WORK  
DISCIPLINE: BOLU CASE****Fatma Evrim KOSEER (SAHIN)****Master's Thesis****Educational Administration and Supervision Department****Thesis Advisor: Assistant Prof. Turkan ARGON****October 2007, XI+97 Pages**

In this study, it is aimed to determine the reflections of the teachers and the administrators working in the primary schools Bolu in the termsef the school work, the relations hips between the teachers and administrators, punishment, discipline attitudes and also aimed to find out whether these opinions differ through some characteristics of the participarts.

The populations of the study is the school administrartors and teachers in the centre county of Bolu's primary schools in the education year of 2006-2007. There are 17 primary schools, 49 schools administrators and 577 teachers working in the center county of Bolu. As the study is made on population, it is not required to select sample.

In this study we used "The Test Of The Administrator's Approach" by Yusuf CENGİZ. The test is used in two different ways, the first is about the work at school, the relationships between administrators and teachers, punishment, discipline attitude

and has 14 questions about these four subjects and the second is used to get the reflections of the administrators and the teachers separately.

The results of the study are the following:

1. According to the administrators, primary school administrators practise the positive discipline rules about the teachers having work discipline, punishment and the school work.
2. According to the teachers, primary school administrators practise the positive discipline rules in the terms of the teachers having work discipline, punishment and the school work.
3. Administrators can't express certain opinions about the relationships between teachers and administrators, nor can the teachers about the same subject and about the punishment.
4. There is a significant difference between the reflections of the teachers and the school administrators in the terms of the relationships between the teachers and the administrators and the school work.
5. There is a significant difference between the reflections of the administrators and the teachers in the terms of punishment and the attitudes for discipline.
6. The reflections of the administrators differ according to their ages, branches, sexualities and their years at work in the terms of the attitudes for discipline, punishment school work and the relationships between administrators and teachers.
7. The reflections of the teachers differ according to their ages, branches, sexualities and their years at work in the terms of the attitudes for discipline, punishment, school work and the relationships between administrators and teachers.

**Keywords:** Discipline, Work Discipline, Primary School, Administrator

**ÖZET****İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
ÖĞRETMENLERİN İŞDİSİPLİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK  
TUTUMLARI: BOLU İLİ ÖRNEĞİ****Fatma Evrim KÖSEER (ŞAHİN)****Yüksek Lisans Tezi****Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON****Ekim 2007, XI+97 Sayfa**

Bu araştırmada; Bolu ili merkez ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik “okuldaki görev”, “yönetici-öğretmen ilişkileri”, “cezalandırma”, “disiplin yaklaşımları” boyutlarındaki tutumları hakkında yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin katılımcılara ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini 2006–2007 eğitim öğretim yılında Bolu il merkezinde bulunan ilköğretim okulları ile bu okullarda görev yapan yöneticiler (müdür, müdür yardımcıları ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Buna göre Bolu il merkezinde bulunan 17 ilköğretim okulu, bu okullarda görev yapan 49 yönetici ve 577 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evren üzerinde yapıldığı için örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Yusuf Cengiz tarafından hazırlanan “Yönetici Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma ve disiplin yaklaşımı olmak üzere 4 boyut, bu boyutlara

ilişkin toplam 14 önermeden oluşmakta ve hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin görüşlerini almak üzere 2 farklı şekilde kullanılmıştır.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yönetici görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik “okuldaki görev”, “cezalandırma”, “disiplin yaklaşımı” boyutlarında olumlu disiplin uygulamalarını kullanmaktadırlar.
2. Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik “okuldaki görev”, “disiplin yaklaşımı” boyutlarında olumlu disiplin uygulamalarını kullanmaktadırlar.
3. Yöneticiler, “yönetici- öğretmen ilişkileri” boyutunda; öğretmenler ise “yönetici- öğretmen ilişkileri” ve “cezalandırma” boyutlarında kararsız görüş bildirmişlerdir.
4. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, “okuldaki görev” ve “yönetici- öğretmen ilişkileri” boyutları açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
5. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında, “cezalandırma” ve “disiplin yaklaşımı” boyutları açısından anlamlı bir farklılık vardır.
6. Yöneticilerin “okuldaki görev”, “yönetici-öğretmen ilişkileri”, “cezalandırma”, “disiplin yaklaşımı” boyutlarındaki görüşleri, yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.
7. Öğretmenlerin “okuldaki görev”, “yönetici-öğretmen ilişkileri”, “cezalandırma”, “disiplin yaklaşımı” boyutlarındaki görüşleri, yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Disiplin, İş Disiplini, İlköğretim Okulu, Okul Yöneticisi.

*CANIM AILEME,*

## TEŞEKKÜR

Araştırmamın gerçekleştirilmesi birçok kişinin desteği ile mümkün olabildi. Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana katkı sağlayan tüm ders hocalarıma ayrıca araştırma sürecinde bilgisi ve deneyimi ile başarılı olmam için sabırla ve büyük bir titizlikle beni yönlendirip destekleyen tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON'a şükran borçluyum.

Araştırma verilerinin analizi aşamasında katkılarından dolayı sayın Yrd. Doç. Dr. Yalçın KARAGÖZ, sayın Yrd. Doç. Dr. Meriç TUNCEL ve sayın Yrd. Doç. Dr. Bayram BIÇAK'a tavsiyeleri ve yorumları için teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma esnasında yardımlarını esirgemeyen Bolu ili ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere değerli zamanlarını ayırdıkları için teşekkür ederim.

Çalışmam süresince yardımlarını esirgemeyip, büyük bir sabır, sevgi ve anlayışları ile destek olan canım ailem, annem, babam, ağabeyim ve eşime, eniştem Cemil İŞLEYEN'e, dayım Necmi KIBRIS'a, yabancı dil tercümelerinde destek olan teyzem Emine KUTLU'ya, tecrübeleri ile yanımda olan okul müdürüm Serap İNCELER'e, yüksek lisans öğrenimim esnasındaki yardımları ve sabırları için teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	ii
ÖZET.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	x

### BÖLÜM I

I. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	8
1.3. Alt Problemler.....	8
1.4. Araştırmanın Amacı.....	9
1.5. Araştırmanın Önemi.....	9
1.6. Sayıltılar.....	10
1.7. Sınırlılıklar.....	11
1.8. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	11

### BÖLÜM II

II. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR .....	12
2.1. KURAMSAL TEMELLER .....	12
2.1.1. Disiplin ve İş Disiplini Kavramı .....	12
2.1.2. İş Disiplinin Önemi .....	14
2.1.3. Disiplin Kuramları .....	17
2.1.4. Disiplin Yaklaşımları .....	19
2.1.5. Yöneticilerin Disipline İlişkin Tutumları.....	23
2.1.6. Eğitim Çalışanlarına Uygulanan Disiplin Sistemi .....	25
2.1.7. Eğitim Çalışanlarına Uygulanan Disiplin Sistemi İle İlgili Karşılaşılan Sorunlar .....	36
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	38

### BÖLÜM III

III. YÖNTEM.....	44
------------------	----

3.1. Araştırma Modeli .....	44
3.2. Evren ve Örneklem .....	44
3.3. Verilerin Toplanması .....	46
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	47
<b>BÖLÜM IV</b>	
IV. BULGULAR.....	49
4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular:.....	49
4.2. Alt Problem 1: .....	53
4.3. Alt Problem 2: .....	63
4.4. Alt Problem 3: .....	64
<b>BÖLÜM V</b>	
V. Sonuç ve TARTIŞMA.....	74
5.1. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	74
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	74
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	82
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma: .....	84
<b>BÖLÜM VI</b>	
VI. öneriler .....	85
6.1. Uygulamacılar için Öneriler:.....	85
6.2. Araştırmacılar için Öneriler: .....	86
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b>	Araştırma Evrenini Oluşturan ve Bu Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları .....	44
<b>Tablo 2.</b>	Bolu il Merkezindeki İlköğretim Okullarına Uygulanan ve Dönen Anket Sayıları.....	45
<b>Tablo 3.</b>	Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Unvanlarına İlişkin Bulgular.....	49
<b>Tablo 4.</b>	Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	49
<b>Tablo 5.</b>	Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	50
<b>Tablo 6.</b>	Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	51
<b>Tablo 7.</b>	Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	52
<b>Tablo 8.</b>	Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
<b>Tablo 9.</b>	Okuldaki Görev Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	54
<b>Tablo 10.</b>	Okuldaki Görev Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	55
<b>Tablo 11.</b>	Yönetici-Öğretmen İlişkileri Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri .....	56
<b>Tablo 12.</b>	Yönetici-Öğretmen İlişkileri Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	57
<b>Tablo 13.</b>	Cezalandırma Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	59
<b>Tablo 14.</b>	Cezalandırma Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	60
<b>Tablo 15.</b>	Disiplin Yaklaşımı Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri.....	61
<b>Tablo 16.</b>	Disiplin Yaklaşımı Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	62
<b>Tablo 17.</b>	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşleri Arasındaki Fark (t-testi Tablosu).....	63
<b>Tablo 18.</b>	Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark	

(Tek Yönlü Varyans Analizi).....	65
<b>Tablo 19.</b> Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (t-testi tablosu).....	66
<b>Tablo 20.</b> Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	67
<b>Tablo 21.</b> Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	68
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	69
<b>Tablo 23.</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (t-testi tablosu).....	70
<b>Tablo 24.</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark(Tek Yönlü Varyans Analizi).....	71
<b>Tablo 25.</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi).....	72

# BÖLÜM I

## I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Sosyo-kültürel ve biyolojik bir varlık olan insanın, değişen ve gelişen koşullar karşısında çeşitlenen ihtiyaçlarını tek başına karşılaması oldukça güçtür. Tarihsel süreç incelendiğinde, ihtiyaçlarını karşılamak isteyen insanların, ortak ihtiyaçlar doğrultusunda bir araya geldiği ve güç sarf ettiği görülmektedir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, aynı zamanda belli toplulukları oluşturmuşlardır. Bu topluluklar örgüt olarak adlandırılmışlardır.

“Örgüt”e kelime anlamı olarak bakıldığında, Türk Dil Kurumu sözlüğünde (2006) “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlandığı görülmektedir.

En basit şekli ile örgüt, yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır. Eren (2001) örgütü açıklarken, örgüte çalışmak için katılan yönetici ve çalışanların, bir takım kişisel amaçlarını (mevki sahibi olma, belirli ve devamlı bir kazançta sahip olma, terfi etme vb.) gerçekleştirmek için işbirliğine boyun eğmek zorunda kaldıklarını belirtmiştir.

Örgütlerde iş bölümünün sağlanması, işleyişleri gereği hiyerarşik bir düzene dayandırılmaktadır. Tavandan tabana doğru bakıldığında en yetkili kişinin yönetici olduğu görülmektedir.

Yöneticiler kendilerine verilen yetkiler doğrultusunda, çalışanların örgüt amaçlarına yönelik hareket etmelerini sağlamak için bir takım yöntemlere başvuran kişilerdir. Yöneticilerin başarısı yetkilerini yapıcı yönde kullanmalarıyla doğru orantılıdır. Bunun yanı sıra örgütler, kuruluş amaçlarına ulaşabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için belirli çalışma düzeni ve iş disiplinine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt içindeki düzenin ve iş disiplinin bozulması, başta yöneticilerin yetersizliği ve

uyguladıkları disiplin yöntemi ile çalışanların iş sahasında sonradan veya kendiliğinden öğrenme yoluyla edindikleri olumsuz davranışların ortaya çıkmasıyla oluşmaktadır.

Yönetici, lider olarak tutum ve davranışları ile iş yerinde önemli bir role sahiptir. Yöneticinin işyerinde üstlendiği misyon, kurumunda çalışanlara güven duygusu yaratarak, yeteneklerini amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu bakımdan yöneticinin işyerinde uygulayacağı olumlu tutum, çalışanların çalışma istekleri, kurallara uymaları, disiplinli çalışıp çalışmamaları hususlarında belirleyici olmakla beraber, disiplin sorunlarının ortaya çıkmasını önleyecek önemli bir etkidir. Hatta bu durum, öyle bir etki ortaya çıkartır ki, grubun tutumu, yöneticinin tutumunu aynen yansıtmaktadır. Kısaca yöneticinin tutum ve davranışları çalışma ortamında disiplin sorunlarının ortaya çıkmasında veya çıkmamasında önemli derecede rol oynamaktadır (Bingöl,1997:330).

Örgütleri başarıya götüren faktör yalnızca yöneticiler değildir. Süregelen teknolojik ve bilimsel gelişmeler, nüfus çokluğu vb. birbirinden farklı pek çok etken örgütlerin zamanla değişmesine ve karmaşıklaşmasına neden olmuştur. Gelişimin doğal sonucu olarak, sanayi devrimi sonrasında örgütlerin başarısının temel faktörlerinden olan fiziksel faktörlerin zaman içerisinde önemi azalırken, örgütlerde çalışan kişilerin önemi hızla artmıştır. Çalışanların birikimlerinden olabildiğince fazla faydalanmak ve onların örgüt içerisinde etkin, verimli çalışmalarını sağlayabilmek, örgütler için en önemli konular haline gelmiş ve bu konuda birçok yöntem ve teknikler geliştirilmiştir. Günümüz dünyasında çalışanı bir üretim aracı olmaktan çıkaran çağdaş düşünce, insan onuruna değer veren bir yönetim anlayışını önermiştir (Baş ve Ardıç, 2003). Bu anlayışa göre, insanlar kötü alışkanlıklara sahip kişiler olarak doğmadıkları gibi başlangıçta herhangi iyi bir alışkanlığa da sahip değillerdir. O halde insan, iyi ve kötü her türlü alışkanlıklarını edindiği deneyimlerle ve çevresi ile etkileşimleri sonucu kazanmakta ve geliştirmektedir. Aynı zamanda çevresi tarafından çoğu zaman kabul edilen ve çoğunluğun tasvip ettiği davranış ve hareketlere yönelirken, diğer yandan tasvip edilmeyenlerden de kaçınmaktadır. Şu halde, öğrenme sürecinde çevresi insana iyi bir örnek olmakta ve onun davranışlarına rehberlik etmektedir (Eren, 2001:414).

Bazen çalışanlar bilerek veya bilmeyerek örgütsel işlemlerinde ve eylemlerinde, örgütün amaçlarından sapma gösterebilirler. Bu doğrultuda çalışanlar, yeterlik düzeylerine, kişisel eğilimlerine, çevreden gelen etkilere göre görevlerini, gerektirdiklerinden daha değişik davranışlar sergileyerek yapabilirler. Bu şekildeki davranışlar, çalışanların kendilerine özgü bir çalışma yöntemi geliştirmelerini sağlamaktadır. Böylece onlar, örgüt içindeki çalışmalarını kişiselleştirerek, zevkli duruma sokmaya çalışırlar. Fakat böyle bir eğilim, örgütsel amaçlardan sapmaya yol açtığı zaman, örgütü zarara uğratmaya başlamaktadır. Yöneticiler, çalışanların bu türden eğilimlerini zarar vermeyecek derecede tutmak için, denetleme yapma gereğini duyarlar. Çünkü kontrol altına alınamayıp, istenmeyen boyutlara ulaşabilen davranış ile örgütsel plandan sapma büyük boyutlara ulaşabilmektedir (Başaran,1984:177). Yöneticinin bu gibi durumlarda yapması gereken, örgütün disiplin mekanizmalarını harekete geçirmektir.

Tortop (1987) disiplini, çalışanların, çalıştıkları kurumun düzenine aykırı davranışlarından dolayı karşılaştıkları yaptırımlar, yanlış tutum ve davranışların cezalandırılması olarak tanımlamaktadır. Tanımda da görüldüğü gibi disiplin kelimesi, uygulamada ceza verme ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Hâlbuki cezalandırma, disiplin kavramının çok küçük bir parçasını oluşturmakta, ancak iyileştirici ve yönlendirici tüm girişimlerin olumlu sonuç vermediği kişiler için sınırlı bir şekilde kullanılan araç olmaktadır.

Disiplin cezaları, çalışanların görevlerinde daha dikkatli ve özenli davranmasını sağladığı gibi, örgüt kurallarına uygun hareket etmelerini ve üstlerinin emirlerini yerine getirmelerini de sağlamaktadır. Bunun yanında örgütün disiplin kovuşturması ve cezalarının, adaletli, makul, hukuka uygun ilke ve yöntemlere dayanması gerektiği gibi cezaların da etkili olması örgütsel açıdan büyük önem taşımaktadır (Akgüner,1992:96–97).

Yukarıda da değinildiği gibi disiplin, yalnızca cezalandırma olarak görülmemelidir. Celep (2002) disiplini tanımlarken, disiplinin başkaları tarafından işbirliğine kapalı, saldırgan ya da diğer engelleyici tepkilere maruz bırakılmış insanların haklarını korumaya yönelik olduğunu da belirtmektedir. Yani disiplin uygulamaları,

yalnızca kural dışı davranışları olan kişileri değil, aşırı kontrollü davranış gösteren kişilere de yardımcı olmak için kullanılmaktadır.

Disiplinin amacı; örgüt için gereken kural, standart ve işlem dizilerini birey ve gruplara benimsetmek ve onların uygun davranmalarını sağlamaktır. Fakat insanlar örgütte kabullenilmiş ve yerleşmiş standartlardan zaman zaman sapmaktadırlar. Tutum (1979:397), bu durumun nedenleri olarak şunları belirtmiştir:

- Çalışanların örgütsel normlar hakkında bilgisizliği,
- Çalışanları belli biçimde davranışa zorlayan özel koşul ve nedenlerin varlığı,
- Bazı görevlilerin yeteneksizliği,
- Görevlilerin kişisel özellikleri ile eksiklikleri (kendini kontrol edememe, bencillik, dik başlılık gibi).

Yöneticinin örgütü, verimli bir doğrultuya götürebilmesi için, yalnız çalışanların konumları ile ilgilenmesi yetmemektedir. Çalışan personelin bireysel farklılıklarını, değişik tip, yaradılış ve duygulara sahip olduklarını da gözden uzak tutmaması gerekmektedir. Örgütte çalışanların bireysel olarak ayrı ayrı davranışları olduğu gibi, bunların meydana getirdikleri değişik gruplarında farklı davranışları vardır (Tortop, 1987:252). Bunun yanında çalışanların kendi yapılarına uygun olmayan kurallara uyması, oldukça zorlayıcı olmakta ve bireysel ya da örgütsel çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Bu tür sorunlarla karşılaşıldığında sorunun giderilebilmesi için devreye yaptırım gücü olarak, disiplin uygulamaları girmektedir.

Disiplinde geçerli olan, çalışana örgütün amaçlar doğrultusunda yapılması gerekenlerin, uyulması gereken kuralların öğretilmesidir. Bu kurallar öğretilirken yöneticilerin benimsemesi gereken ilkeleri Binbaşıoğlu (1998) şöyle belirtmiştir:

- Çalışanın yanlış bir hareketi sonrasında yönetici, bu hareketinin yanlış olduğunu düzeltmek için uygun bir zaman seçmelidir,
- Disiplin konusunda çalışan ile yalnız konuşmalı, fazla tartışmaya girişmemeli,
- Çalışan cezalandırmaya başlamadan önce hazırlık yapılmalı,
- Çalışana yapması gerekenler nedenleriyle anlatılmalı,



- Yönetici ceza konusunda gerekirse kendi üst yöneticilerine danışarak işbirliği içinde bulunmalıdır.

Yöneticilerin çalışanlar üzerinde oluşturacakları disiplinin yanında, örgütün verimini artırmak ve iş disiplinini sağlamanın bir diğer önemli unsuru da çalışanların disiplin kurallarını içselleştirmeleridir. Disiplin, demokratik olarak uygulandığında, çalışanlar özdenetim olgunluğuna kendiliğinden erişmektedirler. Bu seviyeye ulaşan çalışan, yöneticinin disiplin anlayışına gerek kalmadan, işin gerekleri ile ilgili davranışlarını istenen biçimde ve düzeyde gerçekleştirebilmektedir. Örgütte iyi bir yönetici varsa ve çalışanların morali yüksekse, orada cezalandırıcı disiplin uygulamalarının önemi de azalmaktadır. Bu sayede çalışanlarda “bireysel disiplin” oluşmaktadır (Aslan, 1990:229). Bireysel disiplin, hem yalnızken hem de başkaları ile etkileşime girerken, insanın toplumsal kurallarla çatışmayacak şekilde kendisine çeki düzen vermesidir. Disiplin sayesinde kişi enerjisini belli amaçlar doğrultusunda kullanarak hayatta ulaşmaya çalıştığı hedefleri yakalayabilmektedir. Ayrıca bireysel disiplini gelişmemiş insanların, başarı şansı da düşük olmaktadır (Akat, 1999:228- 229).

Disiplin için kötü alışkanlıklardan kaçınma ve iyi alışkanlıklara yönelmede çalışanın çevresinin ve yöneticisinin önemli rolleri vardır. İyi alışkanlıklar kazanmada ve yanlış davranışlarla mücadele etmede yöneticiye düşen görevleri Eren (2001) şu şekilde sıralamıştır:

1. Çalışandan beklenen davranışlar ve nedenleri açık olarak ifade edilmeli,
2. İş yerinde konulan kuralların herkes tarafından uygulanmasının sağlanması,
3. Çalışanın elde edeceği kazançların açıklanması,
4. İstisna koymaktan kaçınılması,
5. Yanlış davranışlara müsamaha gösterilemeden hemen durdurulması,
6. Yanlış davranışların tekrarlanması durumunda, kademeli cezalandırma yoluna gidilmeli,
7. Yapılan iyi bir davranış teşvik edilmelidir.

Böylece çalışanlar, çalıştıkları ortamda neyi yapabileceklerini ya da yapamayacaklarını öğrenip, keyfi davranmanın belirli bir sınırı olduğunu anlar ve davranışlarını bireysel özgürlüğün sınırlarını aşmayacak şekilde ayarlarlar.

Genel olarak örgüt, yönetim ve disiplin ile ilgili yapılan bu açıklamalar ışığında, özele doğru inilerek aynı paralelde eğitim sistemi irdelendiğinde, eğitim sistemimizdeki örgüt özelliği taşıyan en küçük yapıların okullar olduğu görülmektedir. Bütün formal örgütler gibi, okullar da bürokratik yapıya sahip kurumlardır. Okulların bürokratik özelliği; kalıplaşmış kurallar ve bunlara bağlılık, tanımlanmış statü, roller ve rol davranışlarıyla kendini göstermektedir. Okullardaki bürokratik yapı; yönetici olarak müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları; çalışanlar olarak da öğretmen ve yardımcı hizmetlilerden oluşmaktadır.

Okul yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Etkili bir yönetimin yapılabilmesi için yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler, güdüleme vb. pek çok konuda bilgili ve becerili olması gerekmektedir (Kaya, 1999:132). Ayrıca yöneticinin, iş ve işlemlerle ilgili plan, program yapması, kararlar alması, eşgüdümleme sağlayıp değerlendirme ve denetleme yapması gerekmektedir.

Okul örgütlerinde kimin, hangi işi, nasıl yapacağı, çalışanların yetki ve sorumluluklarının ne olduğu, bunlara uyulmadığında ne tür yaptırımlar uygulanacağı gibi işleyişe ilişkin konulardaki düzenlemeler, yasa, tüzük, yönetmelik gibi yönetsel metinlerle belirlenmiştir.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de zaman zaman kurallara uymayan, karşı çıkan çalışanlarla karşılaşılabilir. Böyle durumlarla karşılaşılacak yöneticinin, yaptırım gerektiren davranışlara karşı tutumunu ortaya koymada sınırları iyi belirlemesi oldukça önemlidir. Çünkü okullar, öğrenciler için kişiliğin geliştiği, sosyal yaşamdaki kuralların öğretildiği en önemli kurumlardan biridir. Ayrıca, okulda oluşacak yönetici öğretmen ilişkisi atmosferinden, öğrenciler direkt etkilenebilmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin öğrencilerine iyi bir model oluşturabilmesi için, model olarak öncelikle

kendisinin kurallara uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Yönetici ise, öğretmenin üstlendiği bu misyonu göz önünde bulundurarak, okul içerisindeki kurallara uygun davranışlarının artırılması, kural dışı davranışların en aza indirilmesi için gerekli olan disiplin ortamını sağlamada ilk elden sorumlu olan kişidir. Bu durumda, yöneticinin örgüt içerisinde izleyeceği yönetim şeklinin önemi daha da artmaktadır.

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler incelendiğinde; öğretmenlerin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olarak iki gruba ayrıldıkları görülmektedir. Sınıf öğretmenleri ilköğretimin ilk basamağı olarak nitelendirilen 1. sınıftan 5. sınıfa kadar; branş öğretmenleri ise 4. sınıftan 8. sınıfa kadar eğitim vermektedirler.

Sosyal gelişimin temel basamaklarından olan ilköğretim aşamasındaki bir öğrencinin topluma kazandırılmasında, öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Öğretmenin sınıfa girişinden, üzerine giydiği elbisenin duruş ve temizliğine; tahtayı kullanmadaki düzeninden, konuşma tarzına birçok hal ve hareketi öğrenciler üzerinde kişiliğe ve sosyal yaşama yönelik temel oluşturmaktadır. Bu nedenle, öğretmenin diğer çalışanlardan farklı olarak kurallara uymada en üst seviyede özen göstermesi gerekmektedir. Sınıf içi disiplini sağlamada kurallara uyulmasını bekleyen öğretmen, örgüt içi disiplinin sağlanmasında yönetici ile uyum içinde çalışabilmelidir.

Yöneticinin öğretmenlerine karşı tutumu, öğretmenle sağlıklı bir iletişim sağlanmasında; öğretmenlerin verimli çalışmasında önemli bir etkidir. Öğretmenlerden yöneticilerine saygı duyması bekleniyorsa, öncelikle yöneticilerin öğretmenlerine saygılı davranmaları gerekmektedir.

Otorite ve serbestliğin bir arada uygulandığı demokratik yapıli okullarda, çalışanların yararına yönelik kurallar ve sınırlamalar konulmaktadır. Her örgütte olduğu gibi okullarda da öğretmenler, izlenmediklerini bildikleri zaman işlerini savsaklama yoluna gidebilmektedirler. Bu tür davranışlarla karşılaşılması için, kuralların uygulanmasında en etkili yol öğretmenlerde özdenetimin sağlanmasıdır. Özdenetimi sağlamış bir öğretmen, herhangi bir uyarıya gerek kalmadan kendini disipline edebilmekte ve kurallara uygun doğru davranışa kendini kanalize etmektedir.

Başarının sağlandığı okullar incelendiğinde, öğretmenin yaratıcılığını engelleyen katı kuralların, sıkı denetimlerin, gereksiz görev düzenlemelerinin kaldırıldığı, yöneticilerin daha çok liderlik vasıflarını taşıdıkları görülmektedir (Başaran,1992:161). Bu okullarda yöneticilerin bir lider olarak, zorunlu olduğu için değil, çalışanlar tarafından istendiği için kabullenilmiş; yalnızca kural koyup uygulayan değil, kararların alınmasında çalışanlarına da haklar sağlayan; korkutarak değil, sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler kuran; karşısındaki insana değer verdiğini hissettiren; sorunlar karşısında yılmadan, yapıcı çözümler aramaya çalışan özellikler taşıdıkları gözlenmiştir.

Her yönetici, kurumunda kendine özgü farklı bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Burada önemli olan uygulanan yönetim stratejisinin yıkıcı değil, yapıcı bir yapıya sahip olması gerekliliğidir. Çünkü saygı ve sevginin hüküm sürdüğü, yönetici ve çalışanlar arası iletişimin iyi sağlanmış olduğu bir okulda disiplin sorunlarının azalması kaçınılmaz olmaktadır. Kendini güvende hisseden insanların olduğu bir ortamda çalışma verimi artacak, başarı da yükselecektir. Bu açıdan incelendiğinde örgütlerde yöneticilerin iş disiplinini sağlamadaki tutumlarının önemli olduğu görülmektedir.

Bu doğrultuda araştırma ile konu olan yöneticilerin, öğretmenlerinin iş disiplinini sağlamadaki tutumlarının tespit edilmesi için, yönetici ve öğretmen görüşlerine başvurularak, analizler yapılmıştır. Araştırma bulguları irdelenerek eksik ve yanlış iş disiplini uygulamaları ile ilgili yöneticilere ve yönetici adaylarına öneriler getirilmiştir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

“İlköğretim okulları yöneticilerinin, öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumları hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

## **1.3. Alt Problemler**

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik;
  - a) Okuldaki görev,

- b) Yönetici-öğretmen ilişkileri,
  - c) Cezalandırma,
  - d) Disiplin yaklaşımı boyutlarında, uyguladıkları davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
2. İş disiplini uygulamalarına ilişkin, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında;
- a) Okuldaki görev,
  - b) Yönetici-öğretmen ilişkileri
  - c) Cezalandırma,
  - d) Disiplin yaklaşımı boyutlarında anlamlı fark var mıdır?
3. Kişisel bilgi ( yaş, cinsiyet, branş ve mesleki kıdem) değişkenleri açısından;
- a) Yönetici görüşleri arasında,
  - b) Öğretmen görüşleri arasında,
- anlamlı bir fark var mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacını, Bolu ili merkez ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik “okuldaki görev”, “yönetici-öğretmen ilişkileri”, “cezalandırma”, “disiplin yaklaşımları” boyutlarındaki tutumları hakkında öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek ve bu görüşlerin katılımcılara ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda yöneticilerde disiplin konusunda olumlu davranışların geliştirilmesi, olumsuz davranışların giderilmesi için öneriler geliştirmektir.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Değişen ve gelişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorunda olan okullarda, yeniliklerin hayata geçirilmesi ve değişimin sağlanmasını için, okulun amaçlarını gerçekleştirmede elinde bulunan insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak; okulun yapı ve kültürünü yaşatacak yöneticilere oldukça önemli görevler düşmektedir.

Okulla ilgili karar verme, işlerin planlaması, öğretmenlerle iletişim, çalışanların eşgüdümlemesi, yapılan işlerin denetlenmesi ve değerlendirmesi gibi yönetim süreçlerinden sorumlu olan yöneticilerin, bu gibi işleri başarıyla yerine getirebilmeleri için, yönetimle ilgili bilgi ve donanıma sahip olmaları kaçınılmaz görülmektedir. Yönetim bilgisi eksik bir yöneticinin ise okulunda çalışanlarına karşı bir otorite kurması beklenmemektedir. Yöneticilerin otorite kurmada eksik kalmaları, çalışanlarda yönetim boşluğu hissi uyandırabilmektedir. Bu gibi durumlarda bilerek ya da bilmeyerek kurallardan sapma, emirlere karşı gelme davranışlarıyla karşılaşılabilir.

İlgili literatür incelendiğinde genelde öğretmenlerin; “kılık kıyafet yönetmeliğine aykırı davranmak”, “özürsüz ve mazeretsiz göreve gelmemek”, “plan yapmadan derse girmek”, “görevde kayıtsızlık göstermek, kusurlu davranmak” konularında kural dışı davranış gösterdikleri görülmektedir ( Karataş, 2000; Demirel, 2002).

Okullarda kural dışı davranış gösteren öğretmenleri, bu davranışlarından vazgeçirmek için yöneticilerin kullanabileceği yaptırımlar mevcuttur. Bu yaptırımlar yasalarla belirlenmiş olmakla birlikte çoğunlukla ceza ağırlıklıdır.

Çağdaş yönetim ve disiplin anlayışı ise, kural dışı davranışlar gösteren çalışanlara ceza verilmesinden çok, demokratik bir yaklaşımla davranışı düzeltmeye yönelik özendirici disiplin uygulamalarına yer vermektedir. Ayrıca bu yeni yaklaşımlar, suçun nedeninin araştırılmasını ve giderilmesi için çözüm yollarının bulunması, sonuç olarak çalışanın bu konuda rahatlatılmasını sağlamaktadır.

Mevcut ilköğretim okulu yöneticilerinin, okullarında hangi disiplin anlayışını kullandıklarının tespit edilmesini sağlayacak olan bu araştırma, disiplin yaklaşımlarının öğretmenler ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığını ve kullanılan disiplin uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya çıkartılmasını sağlayarak, eğitim sistemimizin yönetim boyutu için önemli veriler ortaya koyabilecektir.

## **1.6. Sayıtlar**

1. Anket önermelerine verilen yanıtlar, yönetici ve öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

2. Okul yöneticilerinin tutumları, yönetici ve öğretmen görüşlerine bağlı olarak saptanabilir.
3. Veri toplama aracı ile elde edilen veriler, araştırmanın amacına ulaşması için yeterlidir.

### 1.7. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2006-2007 eğitim öğretim yılı Bolu il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Kişisel özellikler “yaş, cinsiyet, branş ve kıdem” ile sınırlıdır.
3. Araştırma; yöneticilerin iş disiplinini sağlamaya yönelik;
  - a) Okuldaki Görev,
  - b) Yönetici-Öğretmen ilişkileri,
  - c) Cezalandırma,
  - d) Disiplin Yaklaşımı olarak, 4 boyut ve bu boyutlara ilişkin 14 önerme ile sınırlıdır.

### 1.8. Tanımlar ve Kısaltmalar

#### *Tanımlar:*

**İlköğretim Okulu:** Zorunlu eğitim çağındaki (6–14) yaş grubundaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri resmi okullar.

**Okul Yöneticisi:** İlköğretim okulları müdür, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları.

**Çalışan:** İlköğretim okulu I ve II. kademesinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri.

**Disiplin:** Bireyleri kurallara uymaya yönelten bir güç.

**İş Disiplini:** Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri sırasında, yöneticiler tarafından işyerindeki kurallara uygun hareket etmelerini sağlamaya yönlendirilmesidir.

#### *Kısaltmalar*

**DMK:** Devlet Memurları Kanunu

**SSK:** Sosyal Sigortalar Kanunu

## BÖLÜM II

### II. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırma ile ilgili kuramsal açıklamalar ve disiplin uygulamaları alanında yapılmış yayınlar ve araştırmalar irdelenmiştir.

#### 2.1. KURAMSAL TEMELLER

##### 2.1.1. Disiplin ve İş Disiplini Kavramı

Dilimize Fransızcadan geçmiş olan disiplin sözcüğü, Fransızca-Türkçe sözlükte “sıkıdüzen, yöntem, yol, yordam” anlamlarına geldiği gibi eğitime, yola getirme anlamlarını da ifade etmektedir (Tortop,1983:83).

İlgili literatür incelendiğinde, farklı kaynaklarda birçok şekilde tanımlandığı görülen disiplin kavramının tanımlarından bazıları olarak şunlar gösterilebilir;

— Disiplin, yönetimde bireyleri örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için uyulması gereken kurallara uymaya yönelten kuvvettir (Binbaşoğlu, 1998:60).

— Kişiyi düzelten, ona biçim veren, güçlendiren ve insanın toplumsal kurallarla çatışmayacak şekilde kendisine çeki düzen vermesidir (Akat, 1999:228).

— Yönetim düzeni içinde yer alan kişilerin uymakla yükümlü oldukları kurallardır (Sorguç, 1992:28).

— Öğretici, düzenli davranış ve yetkinlik kazandırıcı yetiştirir (Ökdem, 2002).

— Bir toplum veya kuruluşta kanun ve nizam hâkimiyetinin sağlanmasıdır. Şahıslar yönünden kurallara uyma alışkanlığı edinmek, kuruluşlar yönünden mevzuatı hâkim kılmaktır (Çalhan,1991:28).

Bir başka tanıma göre disiplin, iş görenin gönüllü olarak daha yüksek performans ve işbirliği için çaba harcamasını sağlayacak şekilde bilgi, tutum ve davranışlarının düzeltilmesini mümkün kılan eğitimidir (Werther, 1998:433).



Tanımlarda görüldüğü gibi disiplin, bireyleri gerek bireysel yaşamlarında gerekse yönetim düzeni içerisinde kurallara uymaya yönelten bir güçtür. Ancak bazı araştırmacılar disiplini yalnızca kurallara uyma süreci olarak ele alırken; bazıları bu kuralların öğretilmesi için yapılacak eğitimleri de kapsayacak şekilde tanımlamaktadırlar. Disiplin tanımları içerisinde cezalandırmadan farklı olarak; eğitim, boyun eğme, öz denetim, danışmanlık, örgütsel davranış gibi kavramlarda bulunmaktadır.

Disiplin kavramına örgütlerde; hem bireysel hem de örgütsel boyutta bakılmalıdır. Bireysel anlamda disiplin, bireyin kendini belirli ihtiyaç ve isteklere uyarlamak amacıyla özdenetimini geliştirme çabasıdır. Örgüt açısından bakıldığında ise çalışanların kurum düzenine aykırı davranışlarından dolayı karşılaştıkları yaptırımlar karşımıza çıkmaktadır (Ökdem, 2002). Örgütsel anlamda disiplini bireysel disiplinden ayıran temel fark, disipline eden ile disipline edilen kişinin birbirinden ayrılmasıdır (Geylan, 1992:133).

Örgütlerde genel disiplin kavramının beraberinde getirdiği iş disiplini ise; kurum ve işletmelerde düzeni sağlamak için kullanılan hem basit hem de kurumun en küçük ayrıntılarının denetimini sağlayan ve diğer iyileştirme çalışmalarının temelini oluşturan bir sistemdir (Menteş, 2005). Okul ortamındaki iş disiplini; okul yöneticilerinin öğretmenleri, okuldaki görevlerini yerine getirmede, yönetici-öğretmen ilişkilerini düzenli bir şekilde yürütmede kurallara uygun olarak yönlendirmesidir (İlgar, 2000). Genel olarak kurallar, insanda kaçamak yapmak ve boşluklardan yararlanmak eğilimi doğurmaktadır. Denetim gevşeyince de kuruldu sanılan düzen önce esneyerek gevşemekte sonrada dağılabilmektedir. Bu çerçevede ele alınca disiplini, insanın elini kolunu bağlayan yasaklar değil, özgürlüğün en uygun biçimde kullanımı sağlayan kurallar bütünü olarak görmek kolaylaşmaktadır (Ökdem, 2002). Bu süreci gerçekleştirmek, okulda yönetici olan müdür için oldukça önemli bir sorundur. Çünkü iş disiplini anlayışı, bir bakıma yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Bu durum aynı zamanda farklı biçimdeki yönetim anlayışlarının, farklı iş disiplini uygulama sonuçlarını da doğurduğunun göstergesidir.

Eğitim kurumlarımızda yöneticinin yönetim anlayışının yanı sıra, eğitim sistemimizden kaynaklanan bazı farklı disiplin uygulamalarıyla da karşılaşmaktadır. Ülkemizde öğretmenlerin tabi oldukları kanunlar gereğince; aynı işyerinde ve aynı işte çalışıp, farklı kanuna tabi olan kişilere farklı disiplin uygulamaları yapılmaktadır. Bu durum ise örgütsel ve bireysel anlamda çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir.

### **2.1.2. İş Disiplinin Önemi**

Örgüt yönetiminin temel işlevlerinden biri, örgütün amaçları ile işgörenin gereksinimleri arasındaki uyumu sağlamaktır. Ancak bazı durumlarda işgörenin amaçları, örgütün amaçlarına ters düşebilmektedir. Böyle durumlarda yönetimin, örgütün amaçlarına ters düşen işgörenin davranışlarını düzeltmesi için bazı yaptırımlar uygulaması gerekebilir. Aksi halde örgütte kargaşa ve düzensizlik oluşup, örgütün amaçları göz ardı edilebilir.

Örgütte kargaşa ve düzensizliği engelleyip düzeni sağlamak için, yetkili organlar bazı kurallar ortaya koymuşlardır. Bu kurallar, kanunlarla ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Kanunlar, gerçekleri yansıtmak için uygulamaya konulur. Bu bakımdan bir iş yerinde çalışacak olan kişilere öncelikle işin gerektirdikleri, kanunlar iyi bir eğitimle öğretilmesi son derece önemlidir (Çalhan, 1993; Harris, 1963).

Bireylerin içinde buldukları örgütün değerlerini, kurallarını ve ilişkiler ağını öğrenip bunlara uygun davranışlarda bulunmasını sağlamak, disiplin etmekle gerçekleşebildiğine göre, bir eğitim hizmeti görme ile görevlendirilen çalışanlarında örgütsel amaçlara uygun davranışlarda bulunmalarını sağlamak için disiplin sistemine başvurma zorunluluğu vardır (Karaman, 2003). Gerçekte disiplin bir anlayış, bir uyum meselesidir. Bağlı bulunan topluluğun veya kurumun kurallarını benimseme, ona boyun eğme anlamındadır. Bir işyerinde disiplinin gevşediğini veya bozulduğunu fark eden yönetici, bunun nedenini araştırmak ve düzelmesini sağlamak için bütün yetki ve liderlik yeteneğini göstermek mecburiyetindedir (Kayra, 1987). “İşletmecilikte disiplin ve ahlak” konulu makalesinde Soykut, tarihe adını yazdırmış önemli liderlerin uyguladıkları disiplin sayesinde liderlik vasıflarını sağladıklarını; sevgi ve saygıya dayatılmış, istekle içe sindirilmiş, hazmedilmiş disiplinin kişiyi ve işyerini başarıya

götürmenin en önemli yolu olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakımdan bir örgütün amaçlarına uygun ve başarılı bir şekilde sürekliliğini koruyabilmesi, bu örgütün temel öğelerinden olan çalışanların davranışlarını ve çalışmalarını önceden belirlenmiş kurallara uygun olarak düzenleyebilmesinde son derece önemlidir (Sorguç, 1992: 28). Örgüt yönetiminin iyi sağlanması, örgütün çağdaş teknolojiye uygun olarak geliştirilmesi, işyerinde düzenli davranışların ve barışçıl ilkelerin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Baş ve Ardıç, 2003).

Bir örgütte arzu edilen düzeyde disiplinin sağlanması sadece yasaların ve kuralların sıkı bir şekilde uygulanması ile mümkün olmamaktadır. Çünkü tam ve sağlam bir disiplin, örgütte çalışanların karşılıklı sevgi ve saygı ile birbirlerine bağlanıp güvenmeleri kadar, çalışanın psikolojisini etkileyen tutum, davranış ve moralleri ile de yakından ilgilidir (Genç, 1990). Diğer taraftan çalışanın örgüt içinde uyumlu davranması büyük ölçüde onun örgütten beklentilerinin gerçekleşmiş olmasına bağlıdır. Bunun sağlanması ise çalışanın örgüt amaçlarına motive edilmesi, moralin yükseltilmesi, tutum ve davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesi ile mümkün olabilir.

Disiplin sisteminin amacı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için zorunlu olan çalışan başarısını ve davranışını korumanın araçlarını sağlamak ve ilk planda böyle bir eyleme ihtiyaç duyulmasını önlemektir. Bu bakımdan disiplin programının yürütülmesinde öncelikle çalışanları olumlu davranışta bulunmaya motive etmek; başarılı olunamazsa disiplin eylemine başvurmak en iyi yol olacaktır (Bingöl, 1997:329).

Yukarıda bahsedilen yaklaşım ve yönetici tutumlarından hareketle eğitim çalışanlarının, yönetimle uyumlu ve disiplinli davranışlarının artırılmasının, yöneticinin çalışanlarını etkileme kabiliyetine bağlı olduğu görülmektedir.

Üst kademedeki yöneticilerin alt kademedekilerin kararlarına tesir etmeyi öngören tutum ve davranışlarına etkileme denilmektedir (Gürsel, 1995:66). Bir örgütte çalışan üyelere etki yollarından biri ise teşviktir. Teşvik (özendirme) öğeleri maaş, ücret vb. gibi maddi olmakla birlikte statü, rol gibi manevi doyum araçlarını da içermektedir. Maddi veya manevi yollardan herhangi biri ile etki yapılmayan örgüt çalışanları, zaman içerisinde örgütteki varlıklardan tatmin olmamakta ve ayrılma yolunu seçmektedirler.

Bu açıklama doğrultusunda öğretmenin yöneticiden olumlu davranışları nedeni ile övgü alması, mesleğine olan sevgi ve göstereceği ilgisini artıracaktır. Ancak övgüde dikkatli olunmalıdır. En önemli tutum personelin yapıcı görüş ve eleştirilerinin gereği gibi değerlendirilmesidir. Buna ise genel olarak ödül denilmektedir (Aslan, 1990:228).

Ödülü “işverenin eylemi sonucunda çalışanın elde edeceği haz verici, gereksinme doğurucu sonuç” olarak tanımlayan Başaran (1982), çalışanın elde ettiği ödülün gösterdiği çabaya, ürettiği ürüne denk olduğunda haz verici olacağını işaret ederek, doyumun gerçek ödülün alınmasıyla ortaya çıkacağını belirtmiştir. Örgütleri iyileştirmede önemli rolü olan performans değerlendirme ve ödüller arasında uygun bağ kurmada, yöneticilerin başarıyı överek ödül vermede hızlı davranmasının önemi ve öğretmenlerin öğrenci başarısı nedeni ile ödüllendirilmesinde çift yönlü doyum sağladığı bilinmelidir (Balcı,1992:96).

Bunun yanı sıra bazen bir tutum ya da davranış, hem kurumun hem de toplumun düzenini bozabilir. Bu gibi durumlarda; toplum düzenine aykırı davranışlar ceza yaptırımı (Türk Ceza Kanununa göre cezai işlem), kurum düzenine aykırı davranışlarda disiplin yaptırımı (her kurumun kendi özel yasası) ile cezalandırılır (Yıldırım ve ark., 2004). Devlet memurları Kanununun 124. maddesinde disiplin cezası “*kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla, kanunların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin Devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde ve yurt dışında yerine getirmeyenlere uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara, durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre verilecek cezalar*” olarak tanımlamaktadır.

Kanun maddesinde de görüldüğü gibi, kamu hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak; hizmetlerin vatandaşlara sağlıklı, yerinde, zamanında, eşit bir şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla yasaların emrettiği ödevleri yerine getirmeyen ya da yasaklanan işleri yapanlara, durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre disiplin cezalarından birisi verilmektedir. Bu tür disiplin yaptırımlarının diğer çalışanlara örnek olması, ibret alınması, memurların düzenli çalışması bakımından yararlı olduğu düşünülmektedir (Yıldırım ve ark., 2004).

### **2.1.3. Disiplin Kuramları**

İlgili literatür incelendiğinde, günümüze kadar disiplinle ilgili birçok kuramın ortaya atılmış ve uygulanmış olduğu görülmektedir. Ergün (2007), Aslan (1990) ve İlgar (2000), yaptıkları çalışmalarda tarihsel gelişim içinde bu kuramları intikamcı, cezalandırıcı, korkutarak engelleme, iyileştirici, önleyici disiplin kuramları şeklinde sınıflandırmışlardır. Aşağıda bu kuramların açıklaması kısaca yer almaktadır.

#### ***2.1.3.1. İntikamcı Disiplin Kuramı***

Bu disiplin kuramına göre yönetici, disiplini kişiselleştirerek bir tür intikam aracı olarak kullanmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla disiplin, yönetici tarafından bir kişisel sorun olarak algılanmakta, bu doğrultuda yönetici, çeşitli nedenlerle kızdığı kişinin yanlış yapmasını beklemekte; yanlış yaptığı an uyguladığı disiplin cezaları ile ondan intikam almaktadır. Bu tür tutumu olan bir yönetici, kişiliği gereği çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuramamaktadır. Çalışanların en ufak olumsuz davranışı sonucu disiplin soruşturmasına başvurarak, çalışanlarını üzmeyi hedeflemekte; amacına ulaştığında ise rahatlamaktadır (Ergün 2007, Aslan 1990, İlgar 2000). Fakat çalışan açısından bakıldığında öc alıcı bir disiplin tutumu, çalışanın kısa sürede iş yapma isteğini düşürmektedir. Böyle bir disiplin yaklaşımına sahip olan yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanların iş verimleri, motivasyonları oldukça düşük olup, kendileri istedikleri için değil yöneticiden çekindikleri için çalışmaktadırlar.

#### ***2.1.3.2. Cezalandırıcı Disiplin Kuramı***

Bu kuram, intikamcı kuramın bir derece esnetilmiş, geliştirilmiş biçimidir. Yönetimde ya da örgütte disiplin, cezalandırma üzerine kurulmuştur. Yasaklar ve bunlara uyulmaması durumunda karşılaşılabilecek cezalar önceden belirlenmiştir. Bu tutuma sahip yöneticiler cezalandırmayı bir tür gözdağı, korkutma, zarara uğratma, istenmeyen kişiden kurtulma aracı olarak görmektedirler. Kişilikleri icabı çalışanı ile iyi ilişkiler kuramayan yöneticiler cezalandırıcı bir disiplin tutumu ile kendilerini üste çıkarmaya çalışarak rahatlamaktadırlar (Ergün 2007, Aslan 1990, İlgar 2000). Bu

durumda çalışanın yöneticisine saygı duyması, güvenmesi mümkün görünmemektedir. Örgütsel ortam açısından bakıldığında ise bu tutuma sahip yöneticilerin bulunduğu ortamda bulunan çalışanlar kendilerini güvende hissetmeyecekler, ceza almaktan korktukları için hata yapma olasılıkları artacak, dolayısıyla verimli çalışamayacaklardır.

### ***2.1.3.3. Korkutarak Engelleme Disiplin Kuramı***

Kuram, kötümser (pessimist) insan anlayışına, yani insan doğuştan kötüdür görüşüne dayanmaktadır. Kurama göre insan, asi, tembel ve saldırgandır. Niccola Machiavelli insanın, her türlü etik kuralı bir kenara bırakılarak, ne pahasına ve hangi yöntemle olursa olsun acımasızca ve tam anlamıyla kontrol edilmesi gerektiğini savunmuştur. Disiplin sürecinde bazı engel ve yasaklar yoluyla bireyin dıştan kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Bu tutuma sahip olan yöneticiler çalışana istenmeyen örgütsel davranışları yapmaktan korumak için sık sık disiplin kurallarını onlara öğretmeye çalışmaktadırlar. Hatta bazı durumlarda disiplin kuralları ile çalışana korkutabilirler. Yönetici zorda kalmadıkça disiplin uygulamasına geçmez (Ergün 2007, Aslan 1990, İlgar 2000). Ortamda uygulanan cezadan, yalnız suç kabul edilen davranışı sergileyen kişiye yönelik bir yaptırım olarak değil, aynı zamanda diğer kişileri istenmeyen benzer davranışlardan caydırmaya yönelik bir önleyici araç olarak yararlanılmaktadır. Böyle bir örgütsel ortam, çalışanların korkuya dayalı performans sergiledikleri bir ortamdır. Çalışanın örgüte bağlanması ve iyi performans sergilemesi oldukça zordur.

### ***2.1.3.4. İyileştirici Disiplin Kuramı***

Ceza, her zaman ve her durumda uygun olmayabilir. Cezanın caydırıcı etkisi azaldığında veya tümüyle ortadan kalktığında yönetmek ve kontrol etmek daha da güçleşebilir. Bu bakımdan iyileştirici disiplin kuramı, istenmeyen davranışın yol açabileceği sonuçları kişiye anlatarak, bilgilendirerek, ondan caydırmayı amaçlar. İyileştirici disiplin kuramı bireyde, kabul gören mevcut düzen ve kurallara direnme yerine onlara uymayı emreden bir düşüncenin yerleştirilmesi temeline dayanmaktadır. Yöneticinin örgütsel davranış kurallarına uymayan çalışana, bu davranışı yapma

nedenlerini araştırarak, olumsuzluk yaratan bu durumdan kurtaracak şekilde eğitmesi, çalışanın sorunlarını çözmeye yardımcı olması, onlara danışmanlık yapması bu tutumun göstergesidir (Ergün 2007, Aslan 1990, İlgar 2000). Böylesine bir örgütsel ortamda yöneticiler çalışanlarını anladıklarını belli ettikleri ve sorunlarını paylaştıkları için iyi iletişim sağlayacaklarından disiplinin doğal olarak görülmesi ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi beklenmektedir.

#### **2.1.3.5. Önleyici Disiplin Kuramı:**

Önleyici disiplin anlayışı aynı zamanda, “yapıcı disiplin anlayışı” ve “modern disiplin anlayışı” olarak da isimlendirilmekte ve bu kuram “iyimser (optimist) insan” görüşüne dayanmaktadır. Bu görüşe göre insan, dünyaya tertemiz gelir. Kötülükleri, tembelliği, bencilliği sonradan çevrenin etkisiyle öğrenir. İçinde yetiştiği çevrenin yapısı ve özellikleri kişinin davranışlarını da biçimlendirir. İşyerinde özdenetime dayalı olumlu alışkanlıkların artması durumunda, disiplin, denetim, ödül ve ceza sisteminin önemi azalmaktadır (Ergün 2007, Aslan 1990, İlgar 2000). Çünkü yöneticinin yaptığı denetim, çalışanın kendi denetlemesi ile yer değiştirerek ortadan kalkmaktadır. Böyle bir örgütsel ortamda çalışanların moral ve motivasyonları artacağı için iş veriminin artması beklenmektedir.

#### **2.1.4. Disiplin Yaklaşımları**

Disiplinle ilgili kuramların yanında yapılan çalışmalarla bir takım yaklaşımlar da ortaya konulmuştur. Aşağıda bu yaklaşımlarla ilgili kısa bilgiler verilmiştir.

Disiplin yaklaşımı; genelde düzeni sağlama, özelde sistem unsurlarının uyumlu çalışmasını gerektirecek şartları oluşturma olarak tanımlanabilir. Disiplin yaklaşımları ile ilgili olarak, bir bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel değişkenlere bağlı durumları gözönüne alındığında, uygulanabilecek davranışlar çeşitlenmektedir (Uzunoğlu, 2006).

Disipline genel olarak bakıldığında iki yaklaşım vardır. Birincisi cezayı kullanan geleneksel yaklaşım olan olumsuz (negatif) disiplin, ikicisi de gelecekte olabilecek

olumsuz davranışları engellemeyi amaçlayan modern yaklaşım, yani olumlu (pozitif) disiplindir.

#### **2.1.4.1. Olumsuz Disiplin:**

Disiplinin yalnızca cezai yaptırımlarla sağlanabileceğini savunan bu yaklaşım şu şekilde sınıflandırılmaktadır.

**a) Sıcak Soba Yaklaşımı:** Bu yaklaşım ilk defa Mc Gregor tarafından ortaya atılmıştır. Mc Gregor, sıcak bir sobaya dokunmak ile disiplinin işleyişi arasında bir bağ kurmuştur. Soba, insanların ısınmak için kullandıkları bir araçtır. Soba kullanan bir kişi, yanan bir sobaya çıplak elle dokunulamayacağını bilir. Sobaya istemeyerek dokunulursa soba dokunan kişinin elini yakar. Bu gerçek her zaman böyledir ve hiç bir koşulda değişmez. Çünkü soba tutarlı istikrarlı bir öğretmendir ve dokunur dokunmaz kişi, dersini alır. Kişi elini yaktığında bazen kendisine bazen de sobaya kızar fakat bu durum uzun sürmez. Çünkü kişi dersini çabuk öğrenir (Sayles ve Strauss 1981, Singer 1990, Ivancevich 1992).

Bu temellerden yola çıkarak sıcak soba yaklaşımına göre, bazı ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

- Ceza anında uygulanır. Soba insanı anında yakar. Soba, yakmak için birkaç kez dokunulmasını beklemez. Ona dokunan kişi sebep- sonuç ilişkisini bilir. Acının kaynağının soba olduğunun farkındadır.
- Ceza, kişiye değil, yaptığı harekete verilir. Soba cezayı kişiye değil yaptığı eyleme verir. Amacı kişiyi horlamak, etrafa küçük düşürmek değildir. Alınan ceza, kişinin yaptığı eylemle ilgilidir.
- Ceza, zaman ve insana karşı tutarlıdır. Yanan soba, yandığı sürece kendisine kim dokunursa dokunsun yakar. Hiç kimseyi kayırmaz. İster evin en yaşlısı isterse evdeki bebek olsun eğer dokunursa yakar. Dokunan kişinin cinsiyeti, sosyal statüsü, fiziksel görünümü, yaşı dahil hiç bir şeyin önemi yoktur.



Yanan soba zamana karşı da tutarlıdır. Yandığı zaman bugün az yakayım yarın çok yakayı demez; her zaman aynı derecede yakar.

Bu bakış açısına sahip cezalandırıcı bir tutuma sahip örgütlerde çalışanlar, her an ceza ile karşılaşma durumunda oldukları için, işlerine her ne kadar yüksek performans göstermiş olsalar bile hata yapmama korkusu içinde olduklarından örgütte iş veriminin sağlanabileceği düşünülmemektedir.

**b) Geliştirici disiplin:** Birçok örgüt, geliştirici disiplin denilen ve kademeli olarak artan cezalarla kişileri disipline eden bu yaklaşımı kullanmaktadır (Sayles ve Strauss,1981; Singer, 1990). Bu yaklaşım, kural dışı davranışları ve bunlara verilecek kademeli cezaları içermektedir.

Geliştirici disiplinde kural dışı davranış, anında cezalandırılmaktadır. Ceza, yapılan davranışın önem derecesine uygun olarak verilir. Geliştirici disiplinde kural dışı davranışa karşı 4 aşama takip edilir. Bunlar;

1. Birinci kural dışı davranışta, sözlü uyarı verilir; kural dışı davranışın düzeltilmesi için informal yaklaşımı temsil eder.
2. İkinci kural dışı davranışta, yazılı uyarı verilir. Geliştirici disiplinin ilk formal basamağıdır.
3. Üçüncü kural dışı davranışta kişi, işten uzaklaştırılır. Yazılı uyarıdan sonra gelen basamaktır.
4. Dördüncü kural dışı davranışta verilen ceza ise işten çıkarmadır. İşten çıkarma en son verilen ve çok yaygın olmayan bir cezadır (Sayles ve Strauss, 1981; Singer, 1990).

Geliştirici disiplinde kural dışı davranışların ve onların aşamalı cezalandırmasının yazılı bir şekilde çalışanlara verilmesi gerekmektedir. Hatta kural dışı davranış ve buna karşılık gelen cezalar tek tek yazılmalıdır.

Bu tür örgütlerde çalışanların hizmet içi eğitimine önem verilmesi, hangi davranışında ne tür ceza alacağı kişiye önceden bildirilmesi gerekmektedir. Kural dışı davranış sonucunda kişi anında ceza göreceği için tedirgin olacağından, cezayı kullanan

diğer kuram ve yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşımda da örgütlerde yüksek iş veriminin sağlanamayacağı düşünülmektedir.

#### **2.1.4.2. Olumlu disiplin:**

Bir çalışanın kendisinin ya da grubunun sosyo- psikolojik ihtiyaçlarının öneminin altını çizen araştırmaların sonucu olarak, *pozitivizm* adı verilen eğitim kuramı örgütsel yaşamın bütün sektörlerinde kendini göstermeye başlamıştır (Hamson, 1996). Pozitivizm temelli modern disiplin sistemi, cezasız disiplini vurgulamaktadır. Yapıcı disiplin olarak da adlandırılan bu yaklaşım, örgüt için gerekli kural ve düzenlemelere istekli olarak bağlılığı geliştiren yönetim biriminin bir fonksiyonudur. Disiplin, olumlu teşvik ve yaklaşımlarla sağlanmaktadır. Ceza verilebilmekte fakat bu ceza destekleyici ve yapıcı olmaktadır. Amaç bireye zarar vermek değil, ona yardımcı olmaktır. Sistemde kine yer yoktur. Yönetici kural dışı davranışları normal insan fonksiyonları olarak değerlendirmekte ve kural dışı davranışta bulunan kişinin eğitilerek uyumlu hale getirilmesini amaçlamaktadır.

Yönetici, olumlu disiplin iklimini çalışanlarda sorumluluk duygusu ve öz disiplini geliştirerek yaratır. Olumlu motivasyon ve demokratik liderlik prensiplerini uygular. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklara dikkat ederek ve kişilik özelliklerine göre farklı metotlar geliştirir. Birey ve grup olarak çalışanlar, arzulanan davranış standartlarını anladıkları, inandıkları ve destekledikleri için bunlara riayet ederler. Sistem sağlıklı çalıştığında kural dışı davranışlar azalacak ve disiplin eylemi gerekli olmayacaktır (Beach, 1975:603). Simon, eğitim yönetiminde olumlu disiplin yaklaşımının hâkim olması gerektiğini, gerçek yaşamda olduğu gibi örgütlerde de disiplinin olumlu davranışlar sayesinde oluştuğunu vurgulamaktadır (Greenfield, 1993).

Böyle bir örgütte çalışanların öz disiplini sağlanmış olduğundan ve demokratik bir örgüt yapısı içinde kararlara katılımlarının sağlanması gibi birçok olumlu faktör sayesinde örgütte iş veriminin artacağı düşünülmektedir.

Olumlu ve olumsuz disiplin yaklaşımlarının benzer yönleri ele alındığında (Akat, 1999: 239);

- Her ikisinde de kurallar bulunur. Disiplinden söz edilebilmesi için istenen ve istenmeyen davranışları açıkça belirten kuralların olması şarttır.
- Kurallar hakkında çalışanlar benzer şekillerde bilgilendirilir.
- Her iki yaklaşımda da benzer şekilde işten çıkarma vardır. Cezaya dayalı disiplin siteminde işten çıkarma son aşama olarak görülmektedir. Cezasız disiplinde ise uzun diyaloglardan sonra anlaşmaya varılmazsa çalışanın işyeri ile ilişkisi kesilmektedir.

Görüldüğü gibi olumlu ve olumsuz yaklaşımın her ikisinde de cezadan söz edilmektedir. Ancak disiplin uygulamalarında amaç örgütlerde iş verimini yükseltmek olduğundan çalışanların lehine olan disiplin uygulamalarının kullanılması; olumlu davranışların ön plana çıkarılarak cezadan çok ödüle yer verilmesi; daha insancıl, kişiliğe önem veren yaklaşımların tercih edilmesi; örgütlerde çalışanların genel disiplin kurallarını içselleştirerek bireysel disiplinin ön plana çıkartılmasının daha etkili olacağı görülmektedir.

### **2.1.5. Yöneticilerin Disipline İlişkin Tutumları**

Disipline ilişkin olumlu ya da olumsuz yönetici tutumları, çalışanın davranışlarını belirleyip yön verecek önemli bir etkidir. Çünkü yöneticinin ulaşacağı sonuç, uygulayacağı yöntemle bağlantılıdır.

Hiyerarşik bakımdan örgütlerin önemli kararlarının alınmasında en yetkili merciler, yöneticilerdir. Karar verme sürecinde karar hakkında görüşüne başvurulmayan çalışanlar, çoğunlukla sorumluluktan kaçma, verilen görevleri yerine getirmeme gibi kurallara aykırı davranışlara yol açıp örgütte karışıklık meydana getirmektedirler (Kimbrough, 1993).

Çalışanların moralini düşüren en önemli etkenlerden birisi ise yöneticilerin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır (Ökdem, 2002). Çünkü çalışanın yöneticisine karşı güven duygusunu geliştiren en önemli noktalardan birisi yöneticinin kararlı disiplin uygulamalarıdır. Diğer taraftan çalışanın hangi koşullarda desteklenip, hangi koşullarda cezalandırılacağını bilmediği durumlarda bilgisizlikten kaynaklanan kaçma ve sorumluluk almama davranışları ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında disiplinin kararlı ve belirgin olmadığı durumlarda birey, gereksiz yere işlemeyen

kurallara uyarak kendi doyumunu engelliyormuş gibide düşünebilmektedir. Böyle bir düşüncenin, bireyi kuralları çiğnemeye yöneltmesi beklenebilir. Nitekim her ast doğru olanı yapmak için üstünün sağlam desteğine sahip olduğunu ve kendisini yanlış yapmaktan alıkoyucu sağlam yaptırımların bulunduğunu bilmek ister (Aydın,1994:283-284).

Yöneticiler, örgüt içerisinde otoriteyi sağlayabilmek için bir takım yetkilere sahiptirler. Bu yetkiler, çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru oluşturabildiği gibi baskıya direnen çalışanlara cezalandırma olarak da kullanılabilir. Disiplin sağlama açısından gerek baskı gerekse cezalandırma yöntemine başvurulması kural dışı davranışların oluşmasına işlevsel bir önlem olarak görülmektedir. Ancak yetkinin bu şekilde kullanılması kural dışı davranışların önlenmesi için yeterli görülmemektedir (Şimşek, 2004; Owens, 1997).

Yöneticilerin işte uyguladıkları yönetim biçimleri şu şekilde sınıflandırılabilir (Altalib, 1994; Eren, 2001; Özkalp, 2001):

1. *Zayıf Yönetim Biçimi*: Korkak (güvercin) yönetici tipidir. Bu tipte başarısızlık korkusu vardır. Etkili bir üretim gerçekleştirilememektedir. Çünkü bireyler tembel, duyarsız ve ilgisizdir. Sağlam ve olgun ilişkilerin oluşturulması zordur, araştırma kaçınılmazdır. Yönetici çalışanları kendi haline bırakmıştır.

2. *Otorite ve İtaat Yönetim Biçimi*: Buyurgan (goril) yönetici tipidir. Yönetici görevle maksimum düzeyde ilgilenir. Bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır. Çalışanlar makine gibi varlıklardır. Bir yöneticinin sorumluluğu, kendine bağımlı olan astların çalışmalarını planlama, yöneltme ve kontrol etmedir.

3. *Şehir Kulübü Yönetim Biçimi*: Arkadaş (kumru) yönetici tipidir. Bu tipler bağlanmasını sever, arkadaşlık etmek isterler. Çalışanların kendisini sevmelerinden hoşlanırlar.

4. *Denge Sağlayıcı Yönetim Biçimi*: Kurnaz (tilki) yönetici tipidir. Yönetici mevcut yapıyı korumaya ve devam ettirmeye çalışır. İşi yaptırma zorunluluğu duyar. İnsanların moralini doyurucu bir düzeyde tutmanın dengeleştirilmesi yönünde çalışır.

5. *Grup Yönetim Biçimi*: Başaran (kaplan) yönetici tipidir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu yönetim biçiminde yönetici, grup üyeleri ile güçlü bir

işbirliği yapmaktadır. Bu yüzden aynı zamanda ekip yönetim biçimi olarak da nitelenmektedir. İnsanların kendi yarattıkları ya da oluşmasına katkı sağladıkları şeyleri destekledikleri görüşü ağır basmaktadır. Örgüt amacını benimseme, güven ve saygı ile sonuçlanır.

Yöneticinin içinde bulunduğu örgüt, çalışanlar vb. özellikler onun hangi tutumu göstereceğinde büyük etkindir. Yani durumsal koşullar büyük etki yapmaktadır. Çoğu zaman yukarıda özetlenen yönetim biçimlerini karma olarak sergilenmektedir.

### **2.1.6. Eğitim Çalışanlarına Uygulanan Disiplin Sistemi**

Türk Milli Eğitiminde ödül ve ceza uygulamaları çeşitli yasa ve yönetmeliklerle düzenlenmiş olup, yöneticilerin okullarda uyguladıkları disiplin ortamının bu kurallar çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. İlköğretim okullarında disiplin amiri okul müdürleridir. Disiplin uygulamaları, öğretmenlerin tabi oldukları kanunlar çerçevesinde uygulanmaktadır. Disiplin uygulamaları ilköğretim öğretmenleri açısından incelendiğinde; ilköğretim öğretmenlerinin aynı işi aynı şartlarda yaptıkları halde atama statülerine göre iki farklı şekilde gruplandırıldığı görülmektedir. Bunlar:

1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olanlar,
2. 657 sayılı DMK'nun 4-b ve 4-c'sine göre (SSK Kanuna tabi olarak) sözleşmeli ve ücretli çalışan öğretmenler (2004 yılında uygulamaya konulmuştur).

Bu iki gruptaki öğretmenlere disiplin kuralları uygulanırken farklı işlemler yapılmakta ve aynı eylem için, farklı yasalar uygulanmaktadır.

Birinci gruptaki 657 sayılı DMK'na tabi olarak çalışan devlet memurlarına, kamu hizmetlerinin aksamaması, işlerin düzen içerisinde yürütülmesi ve güvence altında çalışmalarını sağlamak amacıyla bazı haklar tanınmıştır. Bu haklar Anayasa ve yasalarla belirlenerek, hakların yanında uymaları gereken bazı ödev ve sorumluluklarda düzenlenmiştir. Devlet memurları kendilerine yüklenen ödevlere uymak ve bunların gereklerini yerine getirmekle yükümlüdürler (Ülker,1997:59).

Devlet memurlarına sağlanan haklar, ödev ve sorumluluklar ile yasaklar şunlardır:

- a) Haklar; yasaların uygulanmasını isteme hakkı, güvenlik hakkı, hizmet ve

çalışma hakkı, başvurma, şikâyet ve dava açma hakkı, izin hakkı, isnat ve iftiralara karşı korunma hakkı, emeklilik hakkı, çekilme hakkı, sendika kurma hakkı, kovuşturma ve yargılama hakkı, aylık hakkı, yolluk hakkı, sosyal haklar ve yardımlar bu gruba girmektedir.

b) Ödev ve sorumlulukları; Anayasa ve kanunlara sadakat, tarafsızlık ve devlete bağlılık, emirlere uyma, iş başında bulunma, mal bildiriminde bulunma, uyumlu giyinme, görev yerinde oturma, resmi belge, araç ve gereçlerini geri verme ödev ve sorumluluklarıdır.

c) Yasaklar; toplu eylem ve hareketlerde bulunma yasağı, grev yasağı, ticaret ve diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunma yasağı, hediye alma ve çıkar sağlama yasağı, denetimindeki teşebbüsten menfaat sağlama yasağı, gizli bilgileri açıklama yasağı da devlet memurlarının yapması yasak olan durumlardır.

İkinci gruptaki 657 sayılı DMK'nun 4-b ve 4-c'sine göre SSK Kanuna tabi olarak çalışan sözleşmeli ve ücretli öğretmenler de, yukarıda bahsedilen ödev, yükümlülük ve yasaklara uymak zorundadırlar. Ancak iş sözleşmeleri gereği, bu kuralların yanında aynı zamanda iş kanununda belirtilen kurallara da uymak zorundadırlar.

Öğretmenlerin ödüllendirilmeleri veya cezalandırılmaları ile ilgili olarak;

- 1- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- 2- 4357 sayılı İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı ile Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun,
- 3- 1702 sayılı İlk ve Orta Muallimlerinin Terfi ve Tercizleri Hakkında Kanun
- 4- Sözleşmeli öğretmenler için iş kanunları uygulamada kullanılmaktadır.

18.08.1997 tarih ve 23084 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 4306 sayılı Kanun ile eğitim sistemimizde bir düzenleme yapılmıştır. Bahsi geçen bu kanunun 8. maddesine göre; 5.1.1961 tarihli ve 222 sayılı, 14.6.1973 tarihli ve 1739 sayılı, 5.6.1986 tarihli ve 3308 sayılı kanunlarda birlikte veya ayrı ayrı geçen "ilkokul" ile "ortaokul" ibareleri, "ilköğretim okulu" olarak değiştirilmiştir. "İlköğretim Okulları"

yönetim ve program bakımından bütünleştirilip, “İlköğretim” 5 yıldan 8 yıla çıkartılarak mecburi kılınmıştır. Bunun üzerine 19.01.1943 tarihinde çıkarılan 4357 ve 10.06.1930 tarihinde çıkarılan 1702 sayılı kanunların uygulanmasında Sınıf ve Branş öğretmenleri açısından tereddütler oluşmuştur. Örneğin; eski kanuna göre branş öğretmeni ve sınıf öğretmeni ayrı statülerdeyken teftiş, denetim, sicil gibi işlemler için farklı uygulamalar yapılmakta, ortaokul öğretmenlerine denetim ilköğretim müfettişlerince değil şu anki lise öğretmenleri gibi bakanlık müfettişlerince yapılmaktaydı. 4306 sayılı kanunla uygulamadan kalkan lise-ortaokul birlikteliği sonucu artık ortaokul öğretmenleri şimdiki adıyla branş öğretmenlerinin denetimi sınıf öğretmenleri gibi ilköğretim müfettişlerince yapılmaktadır.

Eğitim çalışanlarına uygulanan ve yürürlükte olan ödül ve ceza ile ilgili uygulamalar şu şekildedir:

• **Ödüllerle İlgili Uygulamalar:**

Öğretmenlere, örnek davranışları ile üstün başarı ve gayretlerinden ötürü kurum amirlerinin talebi doğrultusunda merkezde yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından maddi veya manevi ödüller verilebilmektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerine uygulanan ödüller ve yasal dayanakları şunlardır:

1. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 123. maddesinde ücret ödüllendirmesi (maddi ödüllendirme):

Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen devlet memurlarına, bağlı veya ilgili bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içerisinde bir aylıkları tutarı ödül verilebilir. Bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı kurumun yılbaşındaki serbest kadro mevcudunun binde onundan Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı binde yirmisinden fazla olamaz.

2. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 122 maddesinde Takdir ve Taltif edilme (manevi ödüllendirme):

Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Ayrıca takdirname, sicile geçer.

3. Aralık 1989 tarih ve 2302 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Aylıkla Ödüllendirmesi Hakkındaki Yönerge (maddi ödüllendirme);

İlçe, il ve Bakanlık merkez teşkilâtı değerlendirme komisyonlarınca, bu Yönergede belirtilen esas ve usuller çerçevesinde aylıkla ödüllendirilmesi uygun görülen personelle ilgili tekliflerin dışında Bakanlık Müsteşarı ve valiler tarafından olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı hizmet yaptıkları görülen personelin de zamana bağlı kalmadan aylıkla ödüllendirme teklifleri re'sen yapılabilir.

Aylıkla ödüllendirilmesi teklif edilecek personelde aşağıdaki şartlar aranır.

- a) Bir önceki yıl olumsuz sicil almamış olmak,
- b) Ödül teklif edilen yıl içerisinde aylıktan kesme veya maaş kesimi cezası dâhil daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- c) Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi veya çok iyi olmak,

4. 14.6.1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanununun 43. maddesi ile 14.7.1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 152. maddelerine dayanılarak, 13.08.2005 tarih ve 25905 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliğine göre (hem maddi hem manevi) ödüllendirme yapılmaktadır.

Ödüllendirmeler yalnızca mevzuatta geçen şekliyle olmamaktadır. Okul yöneticileri öğretmenlerini okul içinde veya dışında toplantılarda överek, onurlandırarak çalışmalarında teşvik edip ödüllendirebilmektedirler. Şüphesiz bu tür manevi ödüller, maddi ödüllerden daha kalıcı ve etkilidir.

#### • Cezalar İle İlgili Uygulamalar:

Disiplin uygulaması istenen öğretmenler için 657 sayılı DMK'nun 125. maddesinde "Özel kanunlarla ilgili hükümler saklıdır." ibaresi bulunduğundan teklif



edilecek cezalar için; cezası istenen kişi sınıf öğretmeni ise 4357 sayılı kanuna; branş öğretmeni ise 1702 sayılı kanuna; sözleşmeli öğretmen ise sözleşmede belirtilen iş kanununda yazılan fiil ve eylemlere bakılmaktadır. Yasaların yürürlük tarihi çok eski olduğundan bu fiil ve eylemler anılan yasalarda yoksa 657 sayılı DMK'nun 125. maddesindeki fiillere bakılarak ceza teklifi yapılmaktadır.

*657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda Yer Alan Disiplin Kusur ve Cezaları:*

Yasanın 125. maddesi ile belirlenen Devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- Uyarma: Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir. Uyarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:
  - Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımında kayıtsızlık göstermek veya düzensiz davranmak,
  - Özürsüz veya izinsiz olarak göreve geç gelmek, erken ayrılmak, görev mahallini terk etmek,
  - Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek,
  - Usulsüz müracaat veya şikâyette bulunmak,
  - Devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak,
  - Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak,
  - Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak,
  - Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak.
- Kınama: Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir. Kınama cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:
  - Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde,

- görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması ve kullanılması bakımından kusurlu davranmak,
- Eşlerinin, reşit olmayan veya mahcur olan çocuklarının kazanç getiren faaliyetlerini belirlenen sürede kurumuna bildirmemek,
  - Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak,
  - Hizmet dışında devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,
  - Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak,
  - Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek,
  - İş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak,
  - İş arkadaşlarına ve iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak,
  - Görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek ve yapmak,
  - Verilen emirlere itiraz etmek,
  - Borçlarını kasten ödemeyerek hakkında yasal yollara başvurulmasına neden olmak,
  - Kurumların huzur, sükûn ve çalışma düzenini bozmak.
- Aylıktan Kesme: Memurun, brüt aylığından 1/30 – 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır. Aylıktan kesme cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:
- Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımı yapmamak, hor kullanmak,
  - Özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek,
  - Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak,

- Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyanda bulunmak,
  - Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek,
  - Görev yeri sınırları içerisinde herhangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak,
  - İkamet ettiği ilin hudutlarını izinsiz terk etmek,
  - Toplu müracaat ve şikâyet etmek,
  - Hizmet içinde Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,
  - Yasaklanmış her türlü yayını görev mahallinde bulundurmak.
- Kademe İlerlemesinin Durdurulması: Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1–3 yıl durdurulmasıdır. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:
- Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek,
  - Özürsüz ve kesintisiz 3–9 gün göreve gelmemek,
  - Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak,
  - Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak,
  - Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak,
  - Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek,
  - Yetkili olmadığı halde basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç vermek,
  - Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak,
  - Görevin yerine getirilmesinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmak, kişilerin yarar veya zararını hedef tutan davranışlarda bulunmak,
  - Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmamak,

- Açıklanması yasaklanan bilgileri açıklamak,
  - Amirine, maiyetindekilere, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek,
  - Diplomatik statüsünden yararlanmak suretiyle yurt dışında, haklı bir sebep göstermeksizin ödeme kabiliyetinin üstünde borçlanmak ve borçlarını ödemedeki tutum ve davranışlarıyla Devlet itibarını zedelemek veya zorunlu bir sebebe dayanmaksızın borcunu ödemededen yurda dönmek,
  - Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak,
  - Herhangi bir siyasi parti yararına veya zararına fiilen faaliyette bulunmak.
- Devlet Memurluğundan Çıkarma: Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır. Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:
- İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükûn ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak,
  - Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi ya da ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek,
  - Siyasi partiye girmek,
  - Özürsüz olarak bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek,
  - Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak,
  - Amirine ve maiyetindekilere fiili ve tecavüzde bulunmak,
  - Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak,
  - Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak,
  - Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek,

- Yurt dışında Devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak,
- 5816 sayılı Atatürk Aleyhine İşlenen Suçlar Hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek.

*4357 Sayılı İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler İçin Teşkil Edilecek Sağlık ve İhtimai Yardım Sandığı İle Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun'da Yer Alan Disiplin Kusur ve Cezaları:*

a. Vazifelerini yapmakta ihmali görülenler işlerinde kusurlu sayılırlar. Bu cezaya itiraz olunamaz.

Kusurlarının düzeltilmesi aşağıdaki makamlardan biri tarafından yazı ile bildirilir:

- 1 – Başöğretmen (Okul Müdürü);
- 2 - Maarif memuru (İlçe Milli Eğitim Müdürü);
- 3 - İlköğretim müfettişi;
- 4 - Maarif müdürü (İl Milli Eğitim Müdürü).

b. Vazifelerini yapmadıkları ve yapanlara güçlük çıkardıkları, onların çalışma isteklerini sözleri ve hareketleriyle kırdıkları, okulu veya talebeyi herhangi bir şekilde zarara uğrattıkları sabit olanlara fiillerin mahiyet ve derecesine göre birinci defasında bir günlükten üç günlüğe ve ikinci defasında üç günlükten on beş günlüğe kadar ücret veya maaş kesimi cezası verilir. Üç günlüğe kadar olan cezaya itiraz olunamaz. Bu ceza hem maaş hem de ücret alanların yalnız maaşlarından kesilir.

c. Öğretmenlik şerefini ihlal edici hallerde buldukları, meslektaşlarının veya talebenin haklarını kasten zarara uğrattıkları sabit olanlara suçlarının derecesine göre bir yıldan dört yıla kadar kıdem indirme cezası verilir.

d. Talebesine, okul ve meslek mensuplarına iftira eden veya ettirenlerle bir kıdem müddeti içinde iki defadan fazla onbeş günlük ücret veya maaş kesim cezasını alan veya başkalarını vazifelerini yapmamaya teşvik ederek okulun

çalışmasını aksattığı sabit olan öğretmenlerin altı aydan iki seneye kadar vazifelerine son verilir.

e. Öğretmenlik mesleğiyle ilgili işler bakımından haysiyetsizliği, iffetsizliği ve vazifesinde bırakılmasına mani bir suiistimali sabit olan öğretmenler bir daha meslekte ve teşkillerinde kullanılmamak üzere meslekten çıkarılırlar.

*1702 Sayılı İlköğretim Müfettişleri ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun'da Yer Alan Disiplin Kusur ve Cezaları:*

A. İhtar ve tevbih cezaları şu hareketlere karşı verilir:

- 1- Talimatname ve emirler mucibince yapılması lazım olan vazifelerin ifasında kusur etmek (bu halin neticesinde bir şahıs veya müessese zarar görürse zararın mahiyet ve derecesine göre daha ağır ceza verilebilir),
- 2- Mektep dahili ve haricinde muallimlik vakarına uymayacak hareketlerde bulunmak,
- 3- Arkadaşlarına ve talebesine karşı kaba muamelede bulunmak ve kaba lisan kullanmak,
- 4- Amirlerine karşı hürmetsiz tavır göstermek,
- 5- Talebenin vazifelerini tashih etmemek,
- 6- Yoklama ve imtihan evrakını idareye vaktinde teslim etmemek,
- 7- Vazifeye geç gelmek veya vazifeden erken çıkmak.

Yukarıdaki fiillerin ilk defasında ihtar, tekrarında tevbih cezası verilir.

B. Ders ücretlerinin kesilmesi cezası şu hallerde verilir:

- 1- Kabule şayan mazereti olmadan derse girmemek veyahut girdiği halde dersten başka bir şeyle meşgul olmak,
- 2- İnzibat ve muallimler meclisi (öğretmenler kurulu) ve mubayaat komisyonu (sayım ve satın alma) içtimalarına (toplantı) mazeretsiz olarak devam etmemek (bu son halin ilkinde ihtar, ikinci defasında ücret kesilmek cezası verilir),
- 3- Bir ay zarfında iki defadan ziyade derse geç gelmek.

C. Maaş kesilmesi cezası şu hallerde verilir:

- 1- Arkadaşlarına ve iş için gelenlere fena muamele etmek,
- 2- Mektebin binasının ve eşyanın muhafazasına ihtimam etmemek,
- 3- Talimatname ile uhdesine verilen işleri kasten yapmamak,
- 4- Talebeyi dövmek,
- 5- Aynı suçtan dolayı iki defa tevbih aldığı halde o fiili tekrar etmek,
- 6- Arkadaşlarını ve maiyetini başkası yanında tahkir etmek,
- 7- Gizlenmesi ve belli edilmemesi kabil olmayacak derecede sarhoş olarak gezmek.

Maaş, fiilin derecesine göre bir günlükten on beş günlüğe kadar kesilir. Daha fazla kesilmez.

D. Kıdem indirilmesi cezası şu hallerde verilir:

- 1- İmtihanalarda not takdirinde bitarafılıktan ayrılmak,
- 2- Amirine karşı harekette bulunmak.

E. Derece indirilmesi cezası şu hallerde verilir:

- 1- Sarhoş olarak mektebe gelmek,
- 2- Kumar oynamayı itiyat etmek veya umumi yerlerde kumar mahiyetinde oyunlarla vakit geçirmek,
- 3- Bir tarafı korumak veya mağdur etmek kastiyle memur olduğu tahkikatı esaslı bir surette yapmamak.

F. İstifa etmiş sayılmak cezası şu hallerde verilir:

- 1- Yeni tayin edildiği vazifeye, mazeretsiz olarak on beş gün zarfında başlamayan,
- 2- Ders senesi başında vazifesine mazereti olmadan vaktinde gelmeyen,
- 3- Ders senesi içinde mazereti olmadan bir hafta fasılasız mektebe gelmeyen,
- 4- Bir sene zarfında dört defa ders ücreti kesilme cezasına uğrayan müdür, başmuallim ve muallim veya ilk tedrisat müfettişi istifa etmiş sayılır.

G. Meslekten çıkarılma cezası şu hallerde verilir:

1- Gerek talebeye karşı ve gerek hariçte muallimlik sıfatı ile telif edilmeyen iffetsizliği sabit olan,

2- Talebeyi vekâletin ve mektebin amirleri ve muallim ve memurları aleyhine itaatsızlığa teşvik eden,

3- Müdür başmuallim ve muallimlerle ilk tedrisat müfettişlerinden talebesine kopya verenler.

Sözü edilen 4357 ve 1702 sayılı kanunlar kapsamında bulunan kişilere, gerçekleşen fiilleri bakımından öncelikle özel kanunun uygulanması; özel kanunla örtüşmeyen fiilleri için genel kanuna göre işlem tesis edilmesi; bu iki kanun dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı mensuplarına, görev ve unvanları ile geldikleri yere bakılmaksızın genel kanun niteliğindeki 657 sayılı Yasa hükümlerinin uygulanması esastır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 126. maddesine göre, uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları *disiplin amirleri* tarafından; kademe ilerlemesinin durdurulması cezası, memurun bağlı olduğu kurumdaki disiplin kurulunun kararı alındıktan sonra *atamaya yetkili amirler*, il disiplin kurullarının kararlarına dayanan hallerde *valiler* tarafından verilir. Devlet memurluğundan çıkarma cezası amirlerin bu yoldaki isteği üzerine, memurun bulunduğu kurumun *yüksek disiplin kurulu* kararı ile verilmektedir.

### **2.1.7. Eğitim Çalışanlarına Uygulanan Disiplin Sistemi İle İlgili Karşılaşılan Sorunlar**

Türk eğitim sisteminde yapılan reform kapsamındaki düzenlemeler ve uygulamalar yeni karışıklıkları da beraberinde getirmiştir. Yapılan yeni düzenlemeler şunlardır:

- 4306 sayılı yasa ile “İlk”-“Orta”-“Lise” öğretimi ile ilgili yeni düzenleme yapılmıştır. “Orta”-“Lise” okul birlikteliğine son verilerek “İlk”-“Ortaokul” kurumları, “İlköğretim” şeklinde birleştirilmiştir.



- Öğretmenler ile ilgili 25905 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren kariyer basamakları ile ilgili yönetmelikle birlikte meslekte “başöğretmenlik”, “uzman öğretmenlik”, “öğretmenlik” uygulamasına geçilerek yeni bir ödül sistemi oluşturulmuştur. Bu yenilik ilk anda cazip gelse de bu sıfatı almaya hak kazanan öğretmenler meslek yaşamları sonuna kadar bu unvanı taşıyacaklarından; açılan kadro öğretmen sayısının %10’u oranında olduğundan ve ilk 2–3 yılda açılacak sınavlarda bu kadrolar dolacağından; sonradan sisteme giren başarılı öğretmenlerin önleri tıkanacaktır. Sonuç olarak sistem bir süre sonra tıkanacak ve duracaktır.

- Öğretmenlerin çalışma şartları aynı olmasına rağmen; unvan değişikliği nedeniyle (657 sayılı kanuna tabi öğretmen, SSK Kanuna tabi sözleşmeli öğretmen, Uzman öğretmen, Başöğretmen gibi) sosyal haklarda da büyük eşitsizlikler meydana gelmiştir. Anayasada ifadesini bulan “Eşitlik İlkesi” ile bu durum bağdaşmamakta ve aynı işi yapan kişilerin ödüllendirilmesi ve disiplin uygulaması birbirinden çok farklı uygulamalara sebep olmaktadır.

Örneğin; aynı başarıyı gösteren 657 sayılı DMK’ya tabi öğretmene maaş ödülü, sicil notunun yüksekliği, 6 yılda 1 kademe terfisi uygulanırken; SSK’ya tabi öğretmene bu ödül uygulaması yapılmamaktadır. Cezalarda ise; SSK’ya tabi sözleşmeli öğretmenin sözleşmesi iptal edilirken, 657 sayılı DMK’na tabi öğretmenlerin yukarıda gösterilen yasalara uyan maddeleri uygulanmaktadır.

- Yasalarda çalışanların ödüllendirilerek teşvik edilmesi değil de daha çok yaptıkları disipline aykırı davranışlardan dolayı cezalandırılmaları ile ilgili maddeler görülmektedir. Ayrıca mevzuat incelendikten sonra öğretmenlerin çeşitliliği; farklı nitelendirilen öğretmenlere farklı yasaların uygulanması ile ilgili olarak sistemde yaşanan bu dağınıklığın giderilmesi; ödül ve cezalarla ilgili uygulamaların bir bütünlük içinde olması için yeni düzenlemelere acil ihtiyaç olduğu kanısı ortaya çıkmaktadır.

## 2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlgili literatür incelendiğinde disiplin uygulamaları ile ilgili yapılan araştırmaların genelde çalışanlara verilen cezalar ve nedenleri konusunda yapıldığı; disiplin uygulamalarında yöneticilerin yaklaşımlarına pek dikkat edilmediği görülmektedir. Aşağıda bu konuyla ilişkilendirilebilecek, bugüne kadar yapılan araştırmalarla ilişkin özetler yer almaktadır.

Karagözoğlu (1972), tarafından yapılan “Türk Eğitim Sisteminde Yönetimde Bulunan Kişinin Rolü” konulu araştırmada, öğretmenlerin yönetici hakkındaki görüşleri incelenmiş ve sonuç olarak yöneticilerin öğretmenlere yardımcı olmadıkları, yaptıkları değerlendirmede objektif davranmadıkları, yöneticiliğin iki boyutundan danışmanlık ve denetmenliğin birbiriyle çeliştiği ve bundan hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin rahatsız olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu tür olumsuz davranışları sonucunda, çalışanların kurumlarında disipline karşı olumsuz tutum içine girmeleri, kurallara karşı hareket etmeleri kaçınılmaz görülmektedir.

Gürgür (1995) tarafından, “Kamu Kuruluşlarındaki Disiplin Uygulamasının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığı”na dair yapılan bir araştırmada; kamu kurum ve kuruluşlarında gerçek anlamda bir disiplin modelinin uygulanmadığı, mevcut disiplin uygulamalarının çalışanları üretim artışına yönelik motive etmede yetersiz kaldığı, disiplin sağlanması için ceza, ödül ve af gibi araçların bir arada kullanılması, gerektiğinde ilgili aracın dengeli biçimde kullanılabilmesinin sağlanması sonuçları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, bir kurumda çalışanların yaptıkları olumsuz davranışlardan dolayı cezalandırılmaları söz konusu ise, olumlu davranışlarından dolayı da örnek teşkil edecek şekilde ödüllendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Beşirli (1997) tarafından yapılan “İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Cezalar” konulu araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin en fazla “uyarma” ve “maaş kesimi” en az da

“meslekten çıkarma” cezaları aldıkları gözlenmiştir. Ayrıca işlenen disiplin suçları çalıştıkları kurumun kırsal ve kentsel kesimde oluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kırsal kesimde çalışan öğretmenlerin daha fazla suç işledikleri, en fazla işlenen suçun ise plan yapmama olduğu; kentsel kesimde çalışanların ise en fazla kurumuna geç gelmeden dolayı ceza aldıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre disiplin uygulamalarının, kurumun bulunduğu yere göre farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin kurumlarında uygulayacakları disiplin yaklaşımının seçiminde, çalıştıkları kurumun bulunduğu konuma dikkat etmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Cengiz (1998) tarafından yapılan “Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Öğretmenlerin İş Disiplinini Sağlamaya İlişkin Tutumları” konulu araştırma sonuçlarına göre; yöneticilik kıdemi fazla olan müdürlerin okuldaki göreve ilişkin tutumlarında diğer yöneticilere göre daha olumlu tutuma sahip oldukları, bunun yanında 36–40 yaş arası okul müdürlerinin 41 ve üzeri yaşlardaki müdürlere göre yönetici-öğretmen ilişkisi konusunda daha olumlu tutuma sahip oldukları; cezalandırma konusunda dört ve daha fazla seminere katılan müdürlerin olumlu bir tutuma sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmacı, iş disiplinini sağlarken demokratik disiplin yaklaşımlarının tercih edilmesini, okul müdürü olmadan önce belli bir sene öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapılmasını, müdürlere eğitim yönetimi alanında aralıklarla eğitim semineri ve kurslar düzenlenmesi gerektiğini önermiştir. Buna göre; yöneticilerin yöneticilikte geçirdikleri süre içinde kazandıkları deneyimlerin, yöneticileri olumlu disiplin uygulamalarına yönelttiği; kısmen daha genç yöneticilerin, öğretmenleri ile iletişim kurmada daha başarılı oldukları ve yöneticilerin hizmet içi kurslarla devamlı eğitimlerinin, gelişmelerinin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Karataş’ın (2000) “İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Disiplin Cezaları İle Bireysel Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” konulu araştırma sonuçlarına göre; disiplin suçu işleyen öğretmenlerin %57.6’sının erkek, %42.3’ünün bayan olduğu; erkek öğretmenlerin en

çok “görevde kayıtsızlık gösterme, kusurlu davranma”, bayan öğretmenlerin ise “kılık kıyafet hükümlerine aykırı davranma” suçlarını işledikleri görülmüştür. Bekâr öğretmenlerin en çok “göreve gelmeme”, evli öğretmenlerin ise “kılık kıyafet hükümlerine aykırı davranma” suçlarını işledikleri; kırsal kesimdeki öğretmenlerin kentsel kesimdeki öğretmenlerden daha fazla suç işledikleri ve kırsal kesimdeki öğretmenlerin en çok “göreve gelmeme”, kentsel kesimdekilerin ise “kılık kıyafet hükümlerine aykırı davranma” disiplin suçlarını işledikleri tespit edilmiştir. Araştırmada iş disiplininin sapma gösteren öğretmenlerin, hangi alanlarda daha çok kurallardan uzaklaştığı tespit edilmiştir. Yöneticiler, öğretmenlerin bu eğilimlerini gidermede, onların kurallara uygun davranışlar sergilemesi ve disiplini içselleştirmeleri için, buldukları kurumun konumuna ve çalışanların kişisel özelliklerine uygun disiplin uygulamalarını geliştirmelidirler.

Demirel (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Aldıkları Disiplin Cezalarının Nedenleri” konulu araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin en fazla “özürsüz ve mazeretsiz göreve gelmeme” suçunu işledikleri, hizmet süresi arttıkça suç işleme oranının azaldığı, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine oranla daha fazla suç işledikleri tespit edilmiştir. Araştırmacı öğretmenlerin sorunlarının çözümlenmesi amacıyla taleplerini hükümete duyurma adına düzenlenen kamu çalışanları sendikalarının memur eylemlerine katılmaları sonucunda “Özürsüz ve mazeretsiz göreve gelmeme” suçunun işlendiği belirtmiş ve öğretmenlerin taleplerinin dikkate alınması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yaşam düzeylerinin yükseltilmesi ve öğretmenlik mesleğinin cazip hale getirilmesi önerilerinde bulunmuştur. Araştırmada yöneticilerin, öğretmenlerin disiplinsiz davranışları sonucunda kesin yargıya varmadan önce, bu davranışların nedenlerini araştırması ve bu nedenleri ortadan kaldıracak ortak çözümlerin araştırılması ve değerlendirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Ökdem (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kural Dışı Davranışları” konulu araştırmada; öğretmenlerin en fazla siyasi görüşleri nedeni ile

kural dışı davranış gösterdikleri; devamsızlıkların en önemli nedeni olarak sendikal faaliyetlerin olması; bir kez kuraldışı davranışta bulunan kişinin daha sonra tekrar aynı davranışına devam ettiği yani bu konuda cezanın caydırıcı bir etkisinin olmadığı; kural dışı davranış gösteren öğretmenlerin başarılı çalışkan, kendine güvenen kişilerden oluştuğu; yalnızca öğretmen ve personelin değil yöneticilerinde kural dışı davranışlarda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı öğretmenlerin yönetimde söz hakkına sahip olması gerektiği önerisinde bulunmuştur. Çalışanların, içinde buldukları sosyal gruplarla hareket ettikleri; istemedikleri işleri yapmadıkları; disiplini sağlamada cezanın çözüm olmadığı görülmektedir. Olumsuz disiplin yaklaşımlarının çözüm olmadığı bu tür kurumlarda, daha farklı bir anlayış olan olumlu disiplin yaklaşımlarının uygulamaya konulması; kurumların demokratik bir anlayışla yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Öter (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Aldıkları Disiplin Cezaları” konulu araştırma sonuçlarına göre; en fazla kadrolu müdürlerin suç işledikleri; 1998 yılında Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin uygulamaya geçirilmesi ile suç işleme oranının azaldığı; en fazla “aylıktan kesme” cezasının alındığı; ceza alınmasının nedeni olarak da yasal düzenlemeleri uygulamaları bilmeme veya yanlış bilmeden kaynaklandığı; “okula gelir sağlamak için usulsüz para toplama” suçunun tüm branşlardaki yöneticiler tarafından işlendiği tespit edilmiştir. Araştırmacı, yöneticilere yeni düzenlemeler ve zaman yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması gerektiğini vurgulamıştır. Yöneticilerin disiplin suçlarını irdeleyen bu araştırma, yönetici eğitiminin önemini ortaya koymuştur. Yeni düzenlemelerden haberdar olmadıkları için alınan disiplin cezalarının çoğunlukta olması, yöneticilere uygulanması gereken hizmet içi eğitimin zorunluluğunu göstermektedir.

Canbaz'ın (2003) “İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olan Yönetici Davranışları” konulu araştırma sonuçlarına göre; yönetici ve öğretmenlerin karşılıklı

güven ortamı içerisinde ortak kararların alındığı etkili iletişim sisteminin kurulması; çatışma ve yönetimi konusunda yöneticilere hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi; yöneticilerin yetiştirilmesinde mevzuat bilgisinin yanında insan ilişkilerindeki becerileri konularına da ağırlık verilmesi gerektiği önerileri getirilmiştir. İlköğretim okullarında karşılaşılan yönetici- öğretmen ilişkisi sorunlarının tespit edildiği bu araştırma sonucuna göre, yöneticilerin sahip olması gereken iletişim becerilerinin önemi ortaya çıkmıştır. Kurumlarda ortaya çıkabilecek çatışmaların azaltılıp, yararlı olarak kullanılabilmesi için, demokratik ortamların sağlanması, çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

Karahan (2003) tarafından yapılan “İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma ve Yönetimi” konulu araştırmada; ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarda meslektaşları ile aralarında yaşanan çatışmalarda erkek öğretmenlerin daha uzlaşmacı oldukları belirtilmiştir. Araştırma, çatışmada cinsiyetin önemli bir etken olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucuna göre, bayan öğretmen ve yöneticilerin kaprisli ve kuralcı; erkek öğretmen ve yöneticilerin daha ılıman, arabulucu oldukları görülmektedir.

Tan (2003) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi” konulu araştırma sonuçlarına göre, bayan öğretmenler okul müdürlerini daha başarılı bulmakta; okul müdürlerinin okullarında konferans ve semineri yeterince yapmadıkları; özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine oranla okul yöneticileri hakkında daha olumlu görüş bildirdikleri; 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenlerin müdürleri hakkında çoğu konuda olumlu görüş belirttiği; daha önce yöneticilik yapmış öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre müdürlerini daha başarılı buldukları tespit edilmiştir. Araştırmacı öğretmenlerinin motive edilmeleri, maddi manevi ödüllendirmelere önem verilmesi, okullarda sevgi ve saygıya dayalı ortamlar oluşturulmasının gerekliliği önerisinde bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, özel okul yöneticilerinin devlet okul yöneticilerine oranla daha fazla olumlu tutum içinde olduklarını göstermektedir. Bunun nedeninin, özel okul yöneticilerinin, kendilerini

ispatlamak ve okullarında tutunmak adına, okul yönetiminde devlet okulu yöneticilerine oranla daha olumlu yaklaşımlar sergilemeleri ve bunun sonucunda daha başarılı olmaları, olarak düşünülmektedir.

## BÖLÜM III

### III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni, veri toplama yöntemi ve toplanması, verilerin işlenmesi, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili çalışmalar açıklanmış, veri toplama aracının hazırlanışı ve özellikleri belirtilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nicel bir araştırmadır. İlköğretim okullarında çalışan yöneticilerin, öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarını araştıran bu çalışmada, betimsel durum saptamaya yönelik “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmada, yönetici tutumlarını tespit etmek amacıyla hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin görüşleri alınmış ve bu görüşler karşılaştırılarak her iki grup arasında fark olup olmadığına bakılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2006–2007 eğitim öğretim yılında Bolu il merkezinde bulunan ilköğretim okulları ile bu okullarda görev yapan yöneticiler (müdür, müdür yardımcıları ve müdür yardımcıları) ve öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre Bolu il merkezinde bulunan 17 ilköğretim okulu, bu okullarda görev yapan 49 yönetici ve 577 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Evren kapsamına giren okullar ile bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sayıları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo1. Araştırma Evrenini Oluşturan ve Bu Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları**

Bolu İl Merkezi	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
	17	49	577

Evreni oluşturan ilköğretim okullarının hepsine ulaşılmış ancak, yöneticilerin %85.71’i (42 yönetici), öğretmenlerin %42.81’i (247 öğretmen) anket sorularını



cevaplandırmış, diğerleri boş ya da çok az bölümü işaretlenerek geri dönmüştür. Tablo 2’de Bolu il merkezinde bulunan ilköğretim okulları ile bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanan anket sayıları ile bu okullardan geri dönen anket sayıları ve geri dönüş oranları verilmiştir.

**Tablo 2. Bolu il Merkezindeki İlköğretim Okullarına Uygulanan ve Dönen Anket Sayıları**

	Okulun Adı	Okullara Uygulanan Anket Sayısı			Okullardan Dönen Anket Sayısı		
		Yönetici	Öğretmen	Toplam	Yönetici	Öğretmen	Toplam
1	Abant İÖÖ.	2	16	18	2	7	9
2	60.Yıl İÖÖ.	3	31	34	3	12	15
3	Atatürk İÖÖ.	3	51	54	2	15	17
4	Behiye Baysal İÖÖ.	2	20	22	2	9	11
5	Canip Baysal İÖÖ.	4	41	45	3	18	21
6	Cumhuriyet İÖÖ.	3	35	38	2	20	22
7	Dağkent Kiroğlu İÖÖ.	2	10	12	2	4	6
8	50. Yıl İzzet Baysal İÖÖ.	5	84	89	3	24	27
9	Gazi Paşa İÖÖ.	3	50	53	3	29	32
10	İnkılâp İÖÖ.	2	21	23	1	7	8
11	Koç İÖÖ.	3	26	29	3	13	16
12	Köroğlu İÖÖ.	2	33	35	2	19	21
13	Kültür İÖÖ.	3	29	32	3	29	32
14	Milli Egemenlik İÖÖ.	3	31	34	3	17	20
15	Sakarya İÖÖ.	5	58	63	4	12	16
16	Yıldırım Beyazıt İÖÖ.	1	9	10	1	2	3
17	100. Yıl İÖÖ.	3	32	35	3	10	13
	<b>TOPLAM</b>	49	577	626	42	247	289
	<b>Geri Dönüş Oranı</b>				<b>%85.71</b>	<b>%42.81</b>	<b>%46.17</b>

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama aracının belirlenmesinden önce; iş disiplini, disiplin yaklaşımları, disiplin uygulamaları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu konuda yapılmış araştırmalar ve araştırmalarda kullanılan bazı veri toplama araçları, ulaşılabildiği ölçüde incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, gerekli izin alınarak Yusuf CENGİZ tarafından hazırlanan “Yönetici Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Yönetici Tutum Ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde yöneticilerin, öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarını (okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma ve disiplin yaklaşımı) değerlendirmeye yönelik çeşitli önermeler bulunmaktadır. Ölçek, okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma ve disiplin yaklaşımı olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara ilişkin toplam 19 önerme bulunmaktadır. Ancak Milli Eğitim Bakanlığının, 06.11.2006 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-1244/4624 sayılı uyarılarınca (Ek 3) 19 önermeden oluşan veri toplama aracından, 5 önerme çıkarılmıştır. Anketten çıkarılan önermeler şunlardır:

- 1.Derslere geç gelmeyi alışkanlık haline getirmiş olan öğretmenin ders ücretini kesmek beni huzursuz etmez.
- 2.Yasaklanmış yayınları okulda bulunduran ve dağıtan kişilerden rahatsız olurum.
- 3.Öğrenciyi döven öğretmenin mutlaka cezalandırılmasını isterim.
- 4.Falancanın adamı olarak gördüğüm öğretmenlere karşı hoşgörülü olamam.
- 5.Siyasal düşüncelerini sınıfa taşıyan öğretmenlere sempatiyle bakmam.

Elde olmayan nedenlerden dolayı yapılan bu düzenleme nedeniyle yeni faktör analizi yapılmamış, Cengiz'in ölçeğindeki faktörler geçerli sayılmıştır. Bunun sonucunda 4 boyut ve boyutlar içerisinde toplam 14 önermeden oluşan araç kullanılmıştır.

Bu çalışmada aracın iç tutarlılığı (güvenirliği) Cronbach Alfa istatistiği ile yoklanmıştır. Ölçeğin tümünü oluşturan 14 önermeye ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .60$  olarak bulunmuştur.

Veri toplama aracında her bir önerme karşısına, görüşlerin belirtilmesi için beşli seçenek verilmiştir. Olumlu cümlelerde “Kesinlikle Katılmıyorum (1) – Katılmıyorum (2) - Kararsızım (3) – Katılıyorum (4) – Kesinlikle Katılıyorum (5)” biçiminde, olumsuz cümlelerde ise tersine derecelendirilerek, analizler yapılmıştır.. Buna göre 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12,13, 14. maddeler olumlu; 5, 6, 7, 8, 9. maddeler ise olumsuz cümlelerden meydana gelmiştir.

Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçekteki önermeler hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin görüşlerini almak üzere 2 farklı şekilde kullanılmıştır.

Araştırma ile ilgili verilerin toplanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı’ndan gerekli izinler alınmıştır (Ek 4).

Anketlerin dağıtımına 4 Aralık 2006 tarihinde başlanmıştır. 2006–2007 eğitim öğretim yılı içinde merkez okul olarak belirlenen 17 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin sayısı kadar (577 adet) öğretmen anketi; okul yöneticilerinin sayısı kadar (49 adet) yönetici anketi dağıtılmıştır. Bolu ili merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yönetici ve öğretmenlerine doldurulmak üzere bizzat araştırmacı tarafından dağıtılan anketlerin geri toplanmasında son tarih 15 Aralık 2006 olmuştur.

### **3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırma ile ilgili istatistiksel analizler SPSS 15.0 for Windows Paket İstatistik Programı kullanılarak yapılmıştır.

Ölçeğin I. bölümünde bulunan tüm katılımcılara ait bilgiler için verilerin çözümlemesinde frekans dağılımları alınmış ve tablolar halinde gösterilmiştir.

Yapılan araştırmada verilerin çözümlemesi ve yorumlanması için uygulanan işlemler alt problemlere göre aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir.

- Birinci Alt Problem olan “Yönetici ve öğretmenlerin; okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma, disiplin yaklaşımı boyutlarına ilişkin yönetici tutumlarıyla ilgili görüşleri” için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma analiz işlemleri yapıp, oluşturulan tablolar yorumlanmıştır.

- İkinci Alt Problem olan “okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma, disiplin yaklaşımı boyutlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında fark” olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi uygulanmış, farkın nereden kaynaklandığını ortaya çıkarmak için ortalamalar arasındaki farka bakılmıştır.
- Üçüncü Alt Problem; okul yöneticilerinin öğretmenlerine uyguladıkları iş disiplinine ilişkin tutumları ile ilgili, demografik özellikler açısından
  - a) Yöneticiler arasında
  - b) Öğretmenler arasında

farklılık görülüp görülmediğini tespit etmek için; cinsiyet değişkeni için t- testi; yaş, branş, mesleki kıdem değişkenleri için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi’nde öncelikle homojenliğe bakılmıştır. Homojen gruplarda farkın kaynağını bulmak için Post Hoc-Tukey, homojen olmayan gruplarda Post Hoc- Tamhane 2 kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları şu şekilde belirlenmiştir.

Seçenekler	Verilen Puan	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00–1.79
Katılmıyorum	2	1.80–2.59
Kararsız	3	2.60–3.39
Katılıyorum	4	3.40–4.19
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.20–5.00

Bu puan sonuçlarına göre; “**kesinlikle katılmıyorum- katılmıyorum**” sonuçları yöneticilerin “**olumsuz disiplin**”, “**kesinlikle katılıyorum- katılıyorum**” sonuçları yöneticilerin okullarında “**olumlu disiplin**” tutumları sergilediklerini ifade edecektir.

## BÖLÜM IV

### IV. BULGULAR

Bu bölümde, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarını tespit etmek için, anket yolu ile toplanan bilgilerin analizi sonucu elde edilen bulgular araştırmanın problemlerinde yer alan sorulara göre sunulmaktadır.

#### 4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular:

Bolu ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3. Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Unvanlarına İlişkin Bulgular**

	Katılımcı Grupları				Toplam	
	Yönetici		Öğretmen		f	%
	f	%	F	%		
<b>Görev</b>	42	100	247	100	289	100
<b>Toplam</b>	42	100	247	100	289	100

Araştırmaya katılan katılımcıların %14.53'ü okul yöneticisi, %85.47'si öğretmendir.

**Tablo 4. Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	Katılımcı Grupları				TOPLAM	
	Yönetici		Öğretmen		f	%
	f	%	f	%		
<b>Erkek</b>	38	90.48	121	48.99	159	55.02
<b>Kadın</b>	4	9.52	126	51.01	130	44.98
<b>TOPLAM</b>	42	100	247	100	289	100

Bolu il merkezindeki yönetici ve öğretmenlerin tüm katılımcı gruplarının %55.02'si erkek, %44.98'i kadındır. Yöneticilerinin %90.48'i erkek, %9.52'si kadındır. Öğretmenlerin ise cinsiyet dağılımında hemen hemen eşit bir dağılım olduğu erkeklerin %48.99, kadınların %51.01 olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Yaş	Katılımcı Grupları				TOPLAM	
	Yönetici		Öğretmen		f	%
	f	%	f	%		
<b>35 ve altında</b>	24	57.15	93	37.65	117	40.49
<b>36-40 arası</b>	5	11.90	47	19.03	52	17.99
<b>41-45 arası</b>	4	9.52	31	12.55	35	12.11
<b>46-50 arası</b>	9	21.43	58	23.48	67	23.18
<b>51-55 arası</b>	-	-	16	6.48	16	5.54
<b>56-60 arası</b>	-	-	2	0.81	2	0.69
<b>TOPLAM</b>	42	100	247	100	289	100

Bolu il merkezindeki yöneticilerinin yaş değişkenleri incelendiğinde, 50 yaşın üstünde yönetici olmadığı, yöneticilerin çoğunluğunun (%57.15) 35 yaş ve altında olduğu; öğretmenlerin yaş değişkenleri incelendiğinde 60 yaşın üstünde öğretmen olmadığı, öğretmenlerin büyük bir kısmının (%37.65) 35 yaş ve altında olduğu görülmektedir.

35 ve altında yaşa sahip kişiler her iki grupta da çoğunluğu oluşturmaktadır.

**Tablo 6. Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Branş	Yönetici	
	f	%
Sınıf Öğretmeni	19	45.24
Türkçe	3	7.14
Sosyal Bilgiler	3	7.14
Fen ve Teknoloji	4	9.53
İngilizce	3	7.14
Teknoloji ve Tasarım	2	4.76
Beden Eğitimi	2	4.76
Diğer	6	14.29
<b>Toplam</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Bolu il merkezinde görev yapan yöneticilerden branşı Matematik, Görsel Sanatlar, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Müzik, Okul Öncesi, Rehberlik olan yöneticiler 1'er kişi olduğundan SPSS programında istatistik işlemi yapılamayacağı için, "Diğer" adı verilerek gruplandırılmışlardır.

Tablo 6'daki dağılıma bakıldığında en çok sınıf öğretmeni (%45.24) branşından yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular**

Branş	Öğretmen	
	f	%
Sınıf Öğretmeni	158	63.97
Türkçe	19	7.69
Sosyal Bilgiler	5	2.03
Fen ve Teknoloji	12	4.86
İngilizce	5	2.03
Matematik	11	4.46
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	9	3.64
Teknoloji ve Tasarım	8	3.24
Okul Öncesi	2	0.81
İşitme Engelliler Sınıf Öğrt.	2	0.81
Bilgisayar	2	0.81
Görsel Sanatlar	6	2.42
Beden Eğitimi	6	2.42
Diğer	2	0.81
<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>100</b>

Bolu il merkezinde görev yapan öğretmenlerden branşı Müzik ve Rehberlik olanlar 1'er kişi olduğundan SPSS programında istatistik yapılamayacağı için "Diğer" adı verilerek gruplandırılmışlardır. Öğretmenler arasında branş değişkeninde en fazla Sınıf öğretmeni (% 63.97) olduğu, bunu sırasıyla Türkçe (%7.69) ve Fen ve Teknoloji (%4.86) öğretmenlerinin takip ettiği görülmektedir.



**Tablo 8. Bolu İl Merkezindeki İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular**

Mesleki Kıdem	Katılımcı Grupları				TOPLAM	
	Yönetici		Öğretmen			
	f	%	f	%	f	%
<b>5 yıl ve daha az</b>	14	33.33	41	16.60	55	19.03
<b>6-10 yıl</b>	11	26.19	66	26.72	77	26.64
<b>11-15 yıl</b>	4	9.53	38	15.38	42	14.53
<b>16 yıl ve daha fazla</b>	13	30.95	102	41.30	115	39.80
<b>TOPLAM</b>	42	100	247	100	289	100

Tablo 8’deki mesleki kıdem dağılımı incelendiğinde, 5 yıldan az (%33.33) ve 16 yıldan fazla (%30.95) kıdeme sahip ilköğretim okulu yöneticilerinin çoğunlukta olduğu; öğretmenlerin %41.30’unun 16 yıldan fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

#### **4.2. Alt Problem 1:**

İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin iş disiplini sağlamaya yönelik;

- Okuldaki görev,
- Yönetici-öğretmen ilişkileri,
- Cezalandırma,
- Disiplin yaklaşımı boyutlarında uyguladıkları davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

Bolu ili ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek amacıyla yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

Bu doğrultuda elde edilen görüşler aşağıda sunulmuştur.

a) Okuldaki Görev Boyutuna İlişkin Bulgular

**Tablo 9. Okuldaki Görev Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri**

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	22	52.4	15	35.7	-	-	4	9.5	1	2.4	42	100	4.26	1.04
2	13	31.0	20	47.6	2	4.8	4	9.5	3	7.1	42	100	3.86	1.18
<b>TOPLAM</b>												4.06	1.11	

Yöneticilerin okuldaki görev boyutuna ilişkin görüşlerine ait Tablo 9. incelendiğinde; 1 nolu “Okulla ilgili önemli bilgileri dışarı sızdıran öğretmen hakkında olumlu düşünmem” önermesi için, %52.4 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %35.7 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği; 2 nolu “Öğretmenlerin mesleği küçük düşürücü davranışları karşısında soğukkanlılığımı koruma ihtiyacını duyarım” önermesi için, %47.6 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %31 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir. Buna göre yöneticiler, birinci önermede ( $\bar{X} = 4.26$ ) ile “kesinlikle katılıyorum”, ikinci önermede ise ( $\bar{X} = 3.86$ ) ile “katılıyorum” seçeneklerinde yığılma göstermektedirler.

Okuldaki görev boyutuna ilişkin genel olarak yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 4.06$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 10. Okuldaki Görev Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	124	50.2	95	38.5	17	6.9	5	2.0	6	2.4	247	100	4.32	.88
2.	44	17.8	120	48.6	37	15.0	38	15.4	8	3.2	247	100	3.62	1.05
<b>TOPLAM</b>													3.97	.97

Öğretmenlerin okuldaki görev boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerine ait Tablo 10 incelendiğinde; 1 nolu “Okulla ilgili önemli bilgileri dışarı sızdıran öğretmen hakkında olumlu düşünmez” önermesi için, %50.2 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %38.5 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 2 nolu “Öğretmenlerin mesleği küçük düşürücü davranışları karşısında soğukkanlılığını koruma ihtiyacını duyar” önermesi için, %48.6 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %17.8 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Okuldaki görev boyutu ile ilgili genel olarak öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.97$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

## b) Yönetici- Öğretmen İlişkileri Boyutuna İlişkin Bulgular

**Tablo 11.Yönetici-Öğretmen İlişkileri Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri**

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
3	23	54.8	18	42.9	-	-	-	-	1	2.4	42	100	4.48	.74
4	37	88.1	4	9.5	-	-	-	-	1	2.4	42	100	4.81	.67
5	6	14.3	12	28.6	10	23.8	11	26.2	3	7.1	42	100	3.17	1.19
6	2	4.8	10	23.8	4	9.5	19	45.2	7	16.7	42	100	2.55	1.17
7	1	2.4	12	28.6	3	7.1	17	40.5	9	21.4	42	100	2.50	1.19
8	3	7.1	6	14.3	5	11.9	23	54.8	5	11.9	42	100	2.50	1.11
9	2	4.8	2	4.8	4	9.5	27	64.3	7	16.7	42	100	2.17	.93
<b>TOPLAM</b>												3.17	1.00	

Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutuna ilişkin yönetici görüşlerine ait Tablo11. incelendiğinde; 3 nolu “Görevini ihmal eden öğretmenin önce uyarılması gerektiğine inanıyorum” önermesi için, %54.8 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %42.9 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 4 nolu “Sorumluluk sahibi öğretmeni takdir ederim” önermesi için, %88.1 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri görülmektedir. Bunun yanında 5 nolu “İşbirliğine yanaşmayan öğretmenlerden nefret ederim” önermesi için %28.6 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %26.2 ile “katılmıyorum”, %23.8 ile “kararsızım” seçeneklerinin izlediği, 6 nolu “Kılık kıyafet yönetmeliğine aykırı davrananlara karşı hoşgörü ile bakılması gerektiğini düşünüyorum” önermesi için %45.2 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %23.8 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 7 nolu “Okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olurum” önermesi için %40.5 ile

“katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %28.6 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 8 nolu “Benim emirlerimi yerine getirmeyen öğretmene karşı çok kırıcı olabileceğimi düşünüyorum” önermesi için %54.8 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %14.3 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği ve 9 nolu “Sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşünüyorum” önermesi için %64.3 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %16.7 ile “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutuna ilişkin genel olarak yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.17$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığılma gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 12.Yönetici-Öğretmen İlişkileri Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
3	100	40.5	119	48.2	13	5.3	10	4.0	5	2.0	247	100	4.21	.87
4	115	46.6	95	38.5	18	7.3	10	4.0	9	3.6	247	100	4.20	1.00
5	29	11.7	55	22.3	80	32.4	74	30.0	9	3.6	247	100	3.09	1.07
6	16	6.5	45	18.2	43	17.4	104	42.1	39	15.8	247	100	2.57	1.15
7	12	4.9	63	25.5	51	20.6	89	36.0	32	13.0	247	100	2.73	1.12
8	12	4.9	45	18.2	45	18.2	111	44.9	34	13.8	247	100	2.55	1.09
9	10	4.0	24	9.7	45	18.2	119	48.2	49	19.8	247	100	2.30	1.02
<b>TOPLAM</b>													3.09	1.05

Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerine ait Tablo12 incelendiğinde; 3 nolu “Görevini ihmal eden öğretmenin önce uyarılması gerektiğine inanır” önermesi için, %48.2 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma

gösterdikleri, bunu %40.5 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 4 nolu “Sorumluluk sahibi öğretmeni takdir ederim” önermesi için, %46.6 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %38.5 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir. Bunun yanında 5 nolu “İşbirliğine yanaşmayan öğretmenlerden nefret eder” önermesi için %32.4 ile “kararsızım” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %30.0 ile “katılmıyorum”, %22.3 ile “katılıyorum” seçeneklerinin izlediği, 6 nolu “Kılık kıyafet yönetmeliğine aykırı davrananlara karşı hoşgörü ile bakılması gerektiğini düşünür” önermesi için %42.1 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %18.1 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 7 nolu “Okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olur” önermesi için %36.0 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %20.6 ile “kararsızım” seçeneğinin izlediği, 8 nolu “Kendi emirlerini yerine getirmeyen öğretmene karşı çok kırıncı olabileceğimi düşünüyorum” önermesi için %44.9 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %18.2 ile “katılıyorum” ve “kararsızım” seçeneğinin izlediği, 9 nolu “Sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşünür” önermesi için %48.2 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %19.8 ile “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutu ile ilgili genel olarak öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.09$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

## c) Cezalandırma Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 13. Cezalandırma Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
10	11	26.2	17	40.5	9	21.4	5	11.9	-	-	42	100	3.81	.97
11	14	33.3	19	45.2	3	7.1	5	11.9	1	2.4	42	100	3.95	1.06
<b>TOPLAM</b>												3.88	1.01	

İlköğretim okulu yöneticilerinin cezalandırma boyutuna ilişkin görüşlerine ait Tablo 13. incelendiğinde; 10 nolu “Sürekli iş ahlakına –etiğine- uymayan davranışlar gösteren öğretmenlerin meslekten çıkarılması gerektiğine inanıyorum” önermesi için %40.5 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %26.2 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 11 nolu “Suç kesin olarak oluşmuşsa cezayı vermek beni etkilemez” önermesi için, %45.2 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %33.3 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Cezalandırma boyutu ile ilgili genel olarak yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.88$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

**Tablo 14. Cezalandırma Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>10</b>	18	7.3	60	24.3	64	25.9	81	32.8	24	9.7	247	100	2.87	1.11
<b>11</b>	24	9.7	95	38.5	61	24.7	56	22.7	11	4.5	247	100	3.26	1.06
<b>TOPLAM</b>													3.06	1.09

Öğretmenlerin cezalandırma boyutuna ilişkin görüşlerine ait Tablo 14. incelendiğinde; 10 nolu “Sürekli iş ahlakına – etiğine - uymayan davranışlar gösteren öğretmenlerin meslekten çıkarılması gerektiğine inanır” önermesi için %38.8 ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %25.9 ile “kararsızım”, %24.3 ile “katılıyorum” seçeneklerinin izlediği, 11 nolu “Suç kesin olarak oluşmuşsa cezayı vermek yöneticimi etkilemez” önermesi için, %38.5 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %24.7 ile “kararsızım”, %22.7 ile “katılmıyorum” seçeneklerinin izlediği görülmektedir.

Cezalandırma boyutu ile ilgili genel olarak öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.06$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.



**d) Disiplin Yaklaşımı Boyutuna İlişkin Bulgular**

**Tablo 15. Disiplin Yaklaşımı Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri**

Önerme No	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
12	9	21.4	25	59.5	4	9.5	1	2.4	3	7.1	42	100	3.86	1.03
13	8	19.0	25	59.5	1	2.4	7	16.7	1	2.4	42	100	3.76	1.03
14	28	66.7	12	28.6	1	2.4	-	-	1	2.4	42	100	4.57	.77
<b>TOPLAM</b>													4.06	.94

Yöneticilerin disiplin yaklaşımı boyutuna ilişkin görüşlerine ait Tablo 15. incelendiğinde; 12 nolu “Öğretmenlerle zaman zaman şakalaşılması gerektiğine inanıyorum” önermesi için %59.5 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %21.4 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 13 nolu “Disiplin cezası verirken huzursuz olurum” önermesi için, %59.5 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %19.0 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 14 nolu “Öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesi gerektiğine inanıyorum” önermesi için %66.7 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %28.6 ile “katılıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Disiplin yaklaşımı boyutu ile ilgili genel olarak yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 4.06$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

**Tablo 16. Disiplin Yaklaşımı Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Önerme no	Seçenekler												$\bar{X}$	SS
	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
12	44	17.8	140	56.7	36	14.6	22	8.9	5	2.0	247	100	3.79	.91
13	43	17.4	110	44.5	68	27.5	23	9.3	3	1.2	247	100	3.68	.91
14	87	35.2	107	43.3	33	13.4	12	4.9	8	3.2	247	100	4.02	.99
<b>TOPLAM</b>													3.83	.94

Öğretmenlerin disiplin yaklaşımı boyutuna ilişkin görüşlerine ait Tablo16. incelendiğinde; 12 nolu “Öğretmenlerle zaman zaman şakalaşılması gerektiğine inanır” önermesi için %56.7 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %17.8 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği, 13 nolu “Disiplin cezası verirken huzursuz olur” önermesi için, %44.5 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %27.5 ile “kararsızım” seçeneğinin izlediği, 14 nolu “Öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesi gerektiğine inanıyorum” önermesi için %43.3 ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılma gösterdikleri, bunu %35.2 ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin izlediği görülmektedir.

Disiplin Yaklaşımı boyutu ile ilgili genel olarak yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.83$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir.

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine genel olarak bakıldığında:

- Okuldaki görev boyutunda yöneticilerin  $\bar{X}=4.06$ , öğretmenlerin  $\bar{X}=3.97$ ;
- Yönetici-Öğretmen ilişkileri boyutunda yöneticilerin  $\bar{X}=3.17$ , öğretmenlerin  $\bar{X}=3.09$ ;
- Cezalandırma boyutunda yöneticilerin  $\bar{X}=3.88$ ; öğretmenlerin  $\bar{X}=3.06$ ;
- Disiplin Yaklaşımı boyutunda yöneticilerin  $\bar{X}=4.06$ ; öğretmenlerin  $\bar{X}=3.83$ ;

e) Toplam ortalama ise yöneticilerin  $\bar{X} = 3.79$ , öğretmenlerin  $\bar{X} = 3.49$  olarak bulunmuştur. Tüm boyutlar bazında çıkan bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin “katılıyorum” seçeneğinde, yığılma gösterdikleri görülmektedir.

#### 4.3. Alt Problem 2:

İş disiplini uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında;

- Okuldaki görev,
- Yönetici- öğretmen ilişkileri,
- Cezalandırma,
- Disiplin yaklaşımı boyutlarında anlamlı fark var mıdır?

Bolu ili ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerinin iş disiplinini sağlamaya yönelik görüşleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi değerleri bulunmuştur. Bu doğrultuda elde edilen görüşler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 17. İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşleri Arasındaki Fark (t-testi Tablosu)**

Boyutlar	Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	Hesaplanan t	P
Okuldaki Görev	Yönetici	42	4.0595	1.01730	287	.648	.0517
	Öğretmen	247	3.9717	.77513	49.588		
Yönetici- Öğretmen İlişkileri	Yönetici	42	3.1667	.44500	287	.872	.384
	Öğretmen	247	3.0943	.50560	60.490		
Cezalandırma	Yönetici	42	3.8810	.67000	287	5.788*	.000**
	Öğretmen	247	3.0648	.87062	67.003		
Disiplin Yaklaşımı	Yönetici	42	4.0635	.66356	287	2.027*	.044**
	Öğretmen	247	3.8313	.68989	57.135		

\* 0.05 düzeyinde anlamlı \*\* P<0.05

Yönetici ve öğretmenler görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan t testi sonucuna göre Tablo 17'deki t ve p değerleri incelendiğinde; Okuldaki görev boyutunda hesaplanan  $t=.648$  değeri tablo t değerinden (1.760) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu da yönetici ve öğretmenlerin okuldaki görev boyutunda aynı düşündüklerini göstermektedir. Yönetici- öğretmen ilişkileri boyutunda hesaplanan  $t=.872$  değeri tablo t değerinden (1.760) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu da yönetici ve öğretmenlerin yönetici- öğretmen ilişkileri boyutunda aynı düşündüklerini göstermektedir. Cezalandırma boyutunda hesaplanan  $t= 5.788$  değeri tablo t değerinden (1.760) büyük olduğundan ve  $p<.05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu da yönetici ve öğretmenlerin cezalandırma boyutunda farklı düşündüklerini göstermektedir. Disiplin yaklaşımı boyutunda hesaplanan  $t=2.027$  değeri tablo t değerinden (1.760) büyük olduğundan ve  $p<.05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu da yönetici ve öğretmenlerin disiplin yaklaşımı boyutunda farklı düşündüklerini göstermektedir.

Buna göre yönetici ve öğretmenler, okuldaki görev ve yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda benzer, cezalandırma ve disiplin yaklaşımı boyutunda farklı düşünmektedirler.

#### **4.4. Alt Problem 3:**

Kişisel bilgiler (yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem) değişkenleri açısından;

- a) Yönetici görüşleri arasında,
- b) Öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerinin kendi aralarında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla cinsiyet değişkeni ile karşılaştırmada t testi; yaş, branş ve mesleki kıdem değişkenleriyle karşılaştırmada Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi kullanılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen görüşler aşağıda sunulmuştur.

**a) Yönetici Görüşlerinin; Yaş, Cinsiyet, Branş ve Mesleki Kıdem Değişkenleri Açısından Karşılaştırılması:**

*Yaş Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu yöneticilerinin yaş değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 18. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Okuldaki Görev	Gruplar arası	1.846	3	.615	.588	.627
	Grup İçi	39.756	38	1.046		
	Toplam	18.053	41			
Yönetici-Öğretmen İlişkisi	Gruplar arası	.700	3	.233	1.196	.324
	Grup İçi	7.419	38	.195		
	Toplam	8.119	41			
Cezalandırma	Gruplar arası	3.372	3	1.124	2.841	.051
	Grup İçi	15.033	38	.396		
	Toplam	18.405	41			
Disiplin Yaklaşımı	Gruplar arası	2.552	3	.851	2.085	.118
	Grup İçi	15.501	38	.408		
	Toplam	18.053	41			

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler arasında yaş değişkenine göre farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre Tablo 18. incelendiğinde;

- Okuldaki görev boyutunda  $p=.627$ ;
- Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda  $p=.324$ ;

- Cezalandırma boyutunda  $p = .051$ ;
- Disiplin yaklaşımı boyutunda  $p = .118$  olarak bulunmuştur.

Bu değerlerin hiçbirisi .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir ( $p > .05$ ). Öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

#### *Cinsiyet Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu yöneticilerinin; cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t testi değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (t-testi tablosu)**

Boyutlar	Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	Hesaplanan t	P
Okuldaki Görev	Erkek	38	4.1974	.83455	40	1.836	.074
	Kadın	4	2.7500	1.65831	3.162		
Yönetici-Öğretmen İlişkileri	Erkek	38	3.1955	.43104	40	1.723	.179
	Kadın	4	2.8929	.55174	3.397		
Cezalandırma	Erkek	38	3.9342	.64902	40	1.305	.199
	Kadın	4	3.3750	.75000	3.490		
Disiplin Yaklaşımı	Erkek	38	4.1228	.62202	40	1.619	.113
	Kadın	4	3.5000	.88192	3.322		

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan t testi sonucuna göre Tablo 19'daki t ve p değerleri incelendiğinde, okuldaki görev boyutunda hesaplanan  $t = 1.836$  değeri tablo t değerinden (2.021) küçük olduğundan ve  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Yönetici- öğretmen ilişkileri boyutunda hesaplanan  $t = 1.723$  değeri tablo t değerinden (2.021) küçük olduğundan ve  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Cezalandırma boyutunda hesaplanan  $t = 1.305$  değeri tablo t değerinden (2.021) küçük olduğundan ve  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Disiplin

yaklaşımı boyutunda hesaplanan  $t=1.619$  değeri tablo t değerinden (2.021 ) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Boyutların hiç birinde anlamlı fark bulunmaması kadın ve erkek yöneticilerin aynı görüşte olduklarını göstermektedir.

*Branş Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu yöneticilerinin; branş değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20. Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Okuldaki Görev	Gruplar arası	10.323	7	1.475	1.603	.168
	Grup İçi	31.279	34	.920		
	Toplam	41.601	41			
Yönetici-Öğretmen İlişkisi	Gruplar arası	.546	7	.078	.350	.924
	Grup İçi	7.573	34	.223		
	Toplam	8.119	41			
Cezalandırma	Gruplar arası	3.429	7	.490	1.112	.378
	Grup İçi	14.976	34	.440		
	Toplam	18.405	41			
Disiplin Yaklaşımı	Gruplar arası	1.182	7	.169	.340	.930
	Grup İçi	16.871	34	.496		
	Toplam	18.053	41			

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin branş değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre Tablo 20. incelendiğinde;

- Okuldaki görev boyutunda  $p=.168$ ;
- Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda  $p=.924$ ;
- Cezalandırma boyutunda  $p= .378$ ;

- Disiplin yaklaşımı boyutunda  $p=.930$  olarak bulunmuştur.

Bu değerlerin hiçbiri  $.05$  düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Bu durumda branş değişkeni, yönetici görüşlerine göre etkili bir faktör değildir.

#### *Mesleki Kıdem*

Bolu ili ilköğretim okulu yöneticilerinin; mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır Tek Yönlü Varyans Analizi'nde öncelikle homojenliğe bakılmıştır. Okuldaki görev boyutunda homojenlik olmadığı için Post Hoc- Tamhane 2, diğer boyutlar homojen oldukları için Post Hoc-Tukey kullanılmıştır.

**Tablo 21. Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Okuldaki Görev	Gruplar arası	.253	3	.084	.078	.972
	Grup İçi	41.348	38	1.088		
	Toplam	41.601	41			
Yönetici-Öğretmen İlişkisi	Gruplar arası	.429	3	.143	.706	.554
	Grup İçi	7.690	38	.202		
	Toplam	8.119	41			
Cezalandırma	Gruplar arası	1.462	3	.487	1.093	.364
	Grup İçi	16.942	38	.446		
	Toplam	18.405	41			
Disiplin Yaklaşımı	Gruplar arası	1.129	3	.376	.845	.478
	Grup İçi	16.924	38	.445		
	Toplam	18.053	41			

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre Tablo 21. incelendiğinde;

- Okuldaki görev boyutunda  $p=.972$ ;
- Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda  $p=.554$ ;
- Cezalandırma boyutunda  $p=.364$ ;
- Disiplin yaklaşımı boyutunda  $p=.478$  olarak bulunmuştur.



Değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Bu sonuçlardan mesleki kıdem değişkeninin yönetici görüşlerinde etkili bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır.

**b) Öğretmen Görüşlerinin; Yaş, Cinsiyet, Branş ve Mesleki Kıdem Değişkenleri Açısından Karşılaştırılması:**

*Yaş Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu öğretmenlerinin; yaş değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Okuldaki Görev	Gruplar arası	4.143	5	.829	1.390	.229
	Grup İçi	143.659	241	.596		
	Toplam	147.802	246			
Yönetici Öğretmen İlişkisi	Gruplar arası	2.184	5	.437	1.734	.127
	Grup İçi	60.702	241	.252		
	Toplam	62.886	246			
Cezalandırma	Gruplar arası	1.664	5	.333	.434	.825
	Grup İçi	184.799	241	.767		
	Toplam	186.464	246			
Disiplin Yaklaşımı	Gruplar arası	3.317	5	.663	1.406	.223
	Grup İçi	113.765	241	.472		
	Toplam	117.082	246			

Bolu ili ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre Tablo 22. incelendiğinde;

- Okuldaki görev boyutunda  $p=.229$ ;
- Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda  $p=.127$ ;
- Cezalandırma boyutunda  $p= .825$ ;

- Disiplin yaklaşımı boyutunda  $p=.223$  olarak bulunmuştur.

Bu değerlerden hiçbirisinin .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) Bu sonuca göre, yaş değişkeninin öğretmen görüşlerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

#### *Cinsiyet Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu öğretmenlerinin; cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t- testi değerleri Tablo-23’de sunulmuştur.

**Tablo 23. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (t-testi tablosu)**

Boyutlar	Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	Hesaplanan t	P
Okuldaki Görev	Erkek	121	4.0455	.71589	245	1.474	.142
	Kadın	126	3.9008	.82476	242.563		
Yönetici-Öğretmen İlişkileri	Erkek	121	3.1488	.51719	245	1.666	.097
	Kadın	126	3.0420	.49059	242.884		
Cezalandırma	Erkek	121	3.1364	.86120	245	1.268	.206
	Kadın	126	2.9960	.87749	244.882		
Disiplin Yaklaşımı	Erkek	121	3.8540	.68163	245	.506	.614
	Kadın	126	3.8095	.69975	244.949		

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan t testi sonucuna göre Tablo 23’deki t ve p değerleri incelendiğinde, okuldaki görev boyutunda hesaplanan  $t=1.474$  değeri tablo t değerinden (1.760) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Yönetici- öğretmen ilişkileri boyutunda hesaplanan  $t=1.723$  değeri tablo t değerinden (1.760) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Cezalandırma boyutunda hesaplanan  $t=1.305$  değeri tablo t değerinden (1.760) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Disiplin

yaklaşımı boyutunda hesaplanan  $t=1.619$  değeri tablo t değerinden (1.760 ) küçük olduğundan ve  $p>.05$  düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Değerlerden hiç birisinin .05 düzeyinde anlamlı bulunmaması, kadın ve erkek öğretmenlerin her boyutta aynı düşündüklerini göstermektedir.

### *Branş Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu öğretmenlerinin; branş değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24’de sunulmuştur.

**Tablo 24. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark(Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Okuldaki Görev	Gruplar arası	11.624	13	.894	1.530	.108
	Grup İçi	136.177	233	.584		
	Toplam	147.802	246			
Yönetici-Öğretmen İlişkisi	Gruplar arası	1.555	13	.120	.454	.947
	Grup İçi	61.332	233	.263		
	Toplam	62.886	246			
Cezalandırma	Gruplar arası	10.761	13	.828	1.098	.362
	Grup İçi	175.702	233	.754		
	Toplam	186.464	246			
Disiplin Yaklaşımı	Gruplar arası	4.952	13	.381	.792	.669
	Grup İçi	112.130	233	.481		
	Toplam	117.082	246			

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin branş değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre Tablo 24. incelendiğinde;

- Okuldaki görev boyutunda  $p=.108$ ;
- Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda  $p=.947$ ;
- Cezalandırma boyutunda  $p= .362$ ;

- Disiplin yaklaşımı boyutunda  $p=.669$  olarak bulunmuştur.

Bu değerlerin hiçbiri .05 düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. ( $p>.05$ ) bu sonuca göre öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

#### *Mesleki Kıdem Değişkeni*

Bolu ili ilköğretim okulu öğretmenlerinin; mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tekyönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25’de sunulmuştur.

**Tablo 25. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Görüşleri Arasındaki Fark (Tek Yönlü Varyans Analizi)**

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
Okuldaki Görev	Gruplar arası	.067	3	.022	.037	.991
	Grup İçi	147.735	243	.608		
	Toplam	147.802	246			
Yönetici-Öğretmen İlişkisi	Gruplar arası	1.533	3	.511	2.023	.111
	Grup İçi	61.354	243	.252		
	Toplam	62.886	246			
Cezalandırma	Gruplar arası	2.318	3	.773	1.020	.385
	Grup İçi	184.146	243	.758		
	Toplam	186.464	246			
Disiplin Yaklaşımı	Gruplar arası	.285	3	.095	.197	.898
	Grup İçi	116.798	243	.481		
	Toplam	117.082	246			

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri arasında farkı bulmak amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucuna göre Tablo 25. incelendiğinde;

- Okuldaki görev boyutunda  $p=.991$ ;
- Yönetici-öğretmen ilişkileri boyutunda  $p=.111$ ;
- Cezalandırma boyutunda  $p=.385$ ;

- Disiplin yaklaşımı boyutunda  $p=.898$  olarak bulunmuştur.

Değerlerin hiçbirisinin .05 düzeyinde anlamlı fark göstermemesi ( $p>.05$ ) sonucunda öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

## BÖLÜM V

### V. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine uygun olarak kısaca sonuçlar açıklanarak tartışılmıştır.

#### 5.1. Alt Problemlere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma:

Araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerinin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarını belirlemek için ilköğretim okulu yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak, dört alt probleme ilişkin elde edilen sonuçlar ve tartışma aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın yöntem bölümünde de belirtildiği üzere yorumlama yaparken “katılmıyorum”, “kesinlikle katılmıyorum” seçenekleri olumsuz; “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri olumlu disiplin uygulamalarını göstereceği için, olumsuz cümlelerden oluşan 5, 6, 7, 8, 9. önermelerde puanlama tersine yapılmış ve yorumlamada buna dikkat edilmiştir.

##### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma:

İlköğretim okulu yönetici görüşlerine göre, yöneticilerin okullarında görev yapan öğretmenlerin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarına ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda;

- a. Okuldaki Görev boyutunda;
  1. Yönetici görüşleri  $\bar{X} = 4.06$  ile “katılıyorum”
  2. Öğretmen görüşleri  $\bar{X} = 3.97$  ile “katılıyorum”
- b. Yönetici-Öğretmen ilişkileri boyutunda;
  1. Yönetici görüşleri  $\bar{X} = 3.17$  ile “kararsızım”
  2. Öğretmen görüşleri  $\bar{X} = 3.09$  ile “kararsızım”
- c. Cezalandırma boyutunda;
  1. Yönetici görüşleri  $\bar{X} = 3.88$  ile “katılıyorum”
  2. Öğretmen görüşleri  $\bar{X} = 3.06$  ile “kararsızım”

d. Disiplin Yaklaşımı boyutunda;

1. Yönetici görüşleri  $\bar{X} = 4.06$  ile “katılıyorum”

2. Öğretmen görüşleri  $\bar{X} = 3.83$  ile “katılıyorum”

olarak bulunmuştur.

a) “Okuldaki Görev” boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yöneticiler okuldaki önemli bilgileri dışarı sızdıran öğretmenlere olumlu bakmamakta; öğretmenlerin gerçekleştirdikleri mesleği küçük düşürücü davranışları karşısında soğukkanlılıklarını koruma ihtiyacını duymaktadırlar. Çünkü araştırmada, “Okuldaki önemli bilgileri dışarı sızdıran öğretmenlere olumlu bakmam” önermesine yöneticiler ( $\bar{X} = 4.26$ ) ile “kesinlikle katılıyorum”, öğretmenler ( $\bar{X} = 4.32$ ) ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılmala göstermişlerdir. Bu durum yöneticilerin öğretmenler ile aralarındaki ilişkide güven duygusuna önem verdiklerini, okula ait bilgilerin özel kalması gerektiğini düşündüklerini böylelikle gizlilik ilkesini önemsediklerini göstermektedir. Bunun yanında yöneticilerin gizlilik ilkesini ihlal eden öğretmenlere karşı olumlu bakmadıkları anlaşılmaktadır. Böyle bir durumla karşılaştıklarında yöneticilerin, önemli bilgilerin dışarıya duyurulmaması adına çalışanlarına çeşitli yaptırımlar uygulayabilecekleri düşünülebilir.

“Öğretmenlerin mesleği küçük düşürücü davranışları karşısında soğukkanlılığımı koruma ihtiyacı duyarım” önermesinde hem yöneticilerin ( $\bar{X} = 3.86$ ) ile “katılıyorum” hem de öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.62$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılmaları, yöneticilerin olaylara fevri bakmadıkları, olumsuz olaylar karşısında ani tepkiler vermeden olayın nedenlerini araştırarak duygusal yaklaşmadıklarını, mantıklı kararlar verdikleri ve bu konuda olumlu disiplin uygulamasını tercih ettiklerini göstermektedir. Ökdem (2002)’in yaptığı bir araştırmada da çalışanların iş disiplinini sağlayıcı iklim yaratılmasında, kural dışı davranış ne kadar önemli olursa olsun yöneticinin sinirlenmemesi; sinirlendiği takdirde olay yatışınca kadar herhangi bir eylemde bulunmaması; herhangi bir ceza verilmeden bütün gerçeklerin araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Ökdem’in elde ettiği sonuç ile bu araştırma sonucu birbirini destekler niteliktedir.

Genel olarak, “Okuldaki Görev” boyutu ile ilgili yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=4.06$ ) ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=3.97$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir. Bu durumdan yöneticilerin, öğretmenlerinin iş disiplini sağlamada okuldaki görev boyutuna ilişkin olumlu disiplin uygulamalarını kullandıkları anlaşılmaktadır.

b) “Yönetici-öğretmen ilişkileri” boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde yöneticilerin, görevini ihmal eden öğretmenin önce uyarılması gerektiğine inandıkları; sorumluluk sahibi öğretmeni takdir ederek bu durumlarda olumlu disiplin uygulamalarını kullandıkları anlaşılmaktadır. İşbirliğine yanaşmayan öğretmenleri sevmedikleri ile ilgili olarak yöneticiler kararsız görüş bildirmiş, öğretmen görüşlerinde ise eşit bir dağılım gözlenmiştir. Ayrıca kılık kıyafet yönetmeliğine aykırı davrananlara karşı hoşgörü ile bakılması gerektiğini düşünerek yanlı uygulamalara göz yumabileceklerini; okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olduklarını; emirlerini yerine getirmeyen öğretmene karşı kırıncı olabildiklerini; sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşündüklerini belirterek bu gibi durumlarda olumsuz disiplin uygulamalarını kullandıklarını belirtmişlerdir.

“Görevini ihmal eden öğretmenin önce uyarılması gerektiğine inanıyorum” önermesinde hem yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=4.48$ ) ile “kesinlikle katılıyorum” hem de öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=4.21$ ) ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılmaları, her iki grubun da aynı görüşte olduklarını göstermektedir. Bu durumdan yöneticilerin ceza vermeden önce öğretmenlerini uyardıklarını böylece bir nevi kademeli disiplin uygulamasını kullandıkları anlaşılmaktadır. Çünkü öğretmenin görevini ihmal etmesinin sebebi bilinmeden cezaya başvurulması, yönetici öğretmen ilişkilerini zedeleyerek yeni problemler oluşmasına sebep olabilir. Aynı zamanda bu tür davranışlar olumsuz disipline de yol açabilir. Bu bakımdan önce uyarının yapılması, görevle ilgili gerekli açıklamaların yapılarak yanlış bilgilerin giderilmesi gerekmektedir. Bu durum yapıcı bir olumlu disiplin tutumu olarak da değerlendirilebilir.



“Sorumluluk sahibi öğretmeni takdir ederim” önermesinde yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 4.81$ ) ile “kesinlikle katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 4.20$ ) ile “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinde yığılması, her iki grubun da yöneticilerin olumlu disiplin uygulamasını kullandıklarını düşündüklerini göstermektedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin okullarında sorumluluk sahibi öğretmenleri takdir ederek ödüllendirme yoluna gittikleri düşünülebilir. Binbaşıoğlu (1988), insanın fiziksel ve ruhsal özellikleri ile temel gereksinimlerine uygun ödüllerin kullanılmasının, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlayarak iş veriminin artıracığını belirtmiştir. Bu durumda öğretmenlerin takdir edilmesi, moral artırıcı bir yöntem olarak görülmektedir. Yöneticilerin bu tür ödüllendirmelerle öğretmenleri teşvik etmesi, onların sorumluluklarına daha bağlı olmalarını, işlerini daha severek yapmalarını ve kurumuna daha bağlı olmasını da sağlayabilir. Bunun yanında “İşbirliğine yanaşmayan öğretmenlerden nefret ederim” önermesinde hem yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.17$ ) ile “kararsızım” hem de öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.09$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığılması, yönetici ve öğretmenlerin böyle bir durumda yöneticilerin nasıl tepki vereceklerini tam olarak kestiremediklerini göstermektedir. Bunun nedeni olarak yöneticilerin bu tür durumlarla karşılaştıklarında çalışanlara farklı yaklaşımlar uygulamış olabileceği düşünülebilir.

Diğer taraftan “Kılık kıyafet yönetmeliğine aykırı davrananlara karşı hoşgörü ile bakılması gerektiğini düşünüyorum” önermesinde yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 2.55$ ) ile “katılmıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 2.57$ ) ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılması, yöneticilerin bu tür durumlarda olumsuz disiplin uygulamasını kullandıklarını göstermektedir. Kılık kıyafet yönetmeliğine aykırı davranışlar gösteren bir çalışana karşı yöneticilerin hoşgörü ile yaklaşabileceklerini görmekteyiz. Bu sonuca göre yöneticilerin bu yönetmeliğe karşı oldukları düşünülebilir. Ancak sistem de var olan bu yönetmeliğin disiplinin bir parçası olarak düşünüldüğünde, yönetmeliğe aykırı davranışlara karşı yanlı uygulamaların öğretmenler arasında ve yönetimle zaman içerisinde çatışmaya yol açabileceği düşünülerek, her türlü kural dışı davranışta aynı tepkinin verilmesinin çalışanların yönetime karşı besleyecekleri saygıyı ve güveni artıracığı düşünülmektedir. Ökdem (2002) araştırmasında, öğretmenlerin moralini düşürücü en önemli etkenlerden biri

olarak yöneticilerin dürüstlüğü ve tarafsızlığından kuşku duyması olarak belirtmiştir. Kılık kıyafet ile ilgili olarak karşılaşılabilecek disiplin dışı hareketler karşısında yöneticinin göstereceği farklı uygulamalar, öğretmenlerin yöneticilere olan güven duygusunu sarsıp, ortadan kaldıracaktır. Karşılıklı güvenin oluşmadığı böyle bir ortamda ise çalışmanın öğretmenler üzerinde olumsuz etki yaratacağı düşünülmektedir.

“Okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olurum” önermesinde yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=2.50$ ) ile “katılmıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=2.73$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığılması, öğretmenlerin yöneticilerin böyle durumla karşılaştıklarında nasıl bir tepki vereceklerini kestiremediklerini, yöneticilerin ise okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olabileceklerini belirttiklerini göstermektedir. Yani yöneticilerin bu durumda olumsuz disiplin tutumu içinde oldukları görülmektedir. Yöneticilerin işyerlerinde karar alırken o anki psikolojik durumlarından ve ortamdan oldukça etkilendikleri ve objektif kararlar almakta zorlandıkları düşünülebilir. Bu tür davranışlar öğretmenlerin hangi durumda ne tür tepki ile karşılaşacaklarını kestirememelerine yol açabilmektedir. Bu durum ise yönetime karşı güven duymakta zorlanan çalışanların moral ve motivasyonlarını düşürerek, iş verimini azaltabilmektedir.

“Benim emirlerimi yerine getirmeyen öğretmene karşı çok kırıncı olabileceğimi düşünüyorum” önermesinde hem yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=2.50$ ) ile “katılmıyorum” hem de öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=2.55$ ) ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılmaları, yöneticilerin olumsuz disiplin uygulamalarını kullandıklarını göstermektedir. Aynı zamanda bu önerme ile ilgili olarak yöneticilerin aslında emirlerini yerine getirmeyen öğretmenlere karşı kırıncı olabileceklerini belirttikleri de görülmektedir. Bu tür olumsuz tutumlarla ilgili olarak Karaman (1994), olumsuz uygulamalara maruz kalan çalışanların bunalıma girebilecekleri gibi, yönetimle zıtlıkların sonucu olarak daha kötü istenmeyen davranışlar sergileyebileceklerini, hatta bu durumun işten çıkmaları artırabileceğini belirtmiştir. Ayrıca “Sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşünüyorum” önermesinde yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=2.17$ ) ile “katılmıyorum”, öğretmen

görüşlerinin ( $\bar{X}=2.30$ ) ile “katılmıyorum” seçeneğinde yığılmaları, yöneticilerin aslında sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Bu durum da yöneticilerin olumsuz disiplin tutumu sergiledikleri anlaşılmaktadır. Yani yöneticiler, sataşma yaşadıkları öğretmenle ilgili olarak hemen yasal işlem başlatmakta ve cezalandırma yoluna gitmektedir. Halbuki bu tür davranışlar yönetici ve öğretmen ilişkilerini zedeleyebileceği gibi küçük bile olsa yaşanan sürtüşmelerin daha da büyüyerek değişik sorunlara yol açabileceği bilinmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Karataş (2000) yapmış olduğu bir araştırmada, disiplin soruşturması açılmasının ve disiplin cezası verilmesinin, öğretmenlerin disiplin suçu işlemelerinin engellenmesinde çok etkili ve caydırıcı nitelikte olmadığı için bunların yerine daha etkili olan ödüllendirme, onurlandırma araçlarının kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Bu durumda yapılan bu araştırma sonucu ile Karataş’ın yapmış olduğu araştırma sonucu bu noktada birbirine ters düşmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak “Yönetici-Öğretmen İlişkileri” boyutunda hem yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.17$ ) ile “kararsızım” hem de öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=3.09$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin öğretmenlerinin iş disiplini sağlamada yönetici-öğretmen ilişkileri boyutuna ilişkin bazı durumlarda olumlu disiplin bazı durumlarda olumsuz disiplin tutumları içinde oldukları anlaşılmaktadır.

c) “Cezalandırma” boyutuna ilişkin bulgulara göre yönetici ve öğretmen görüşleri incelendiğinde, “Sürekli iş ahlakına –etiğine- uymayan davranışlar gösteren öğretmenlerin meslektan çıkarılması gerektiğine inanıyorum” önermesinde yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.81$ ) ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=2.87$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığılması, her iki grubun farklı düşündüğünü göstermektedir. Yöneticiler bu konuyla ilgili olarak olumlu görüş bildirirken, öğretmenler kararsız görüş bildirmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili olarak bu önerme ile ilgili nasıl tepki vereceklerini bilmedikleri de anlaşılmaktadır. Bu durumda yönetici görüşleri bu tür davranışlar gösteren çalışanlara ceza olarak, cezanın son aşaması olan meslektan çıkarılmanın

uygulanması gerektiğine inanmaktadırlar. Böyle bir düşüncenin altında disipline edilemeyen bireylerin, eğer başka çare kalmamışsa diğer çalışanlara örnek teşkil edecek şekilde cezalandırılmasının yararlı olacağı düşüncesi yatabilir. Halbuki cezalandırmaya başvurulmadan önce, bu türden davranışı yapma nedenlerinin araştırılıp giderilmeye çalışılması ve gerekli her türlü önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Eğer bu tür düzenlemelerden sonra da aynı davranış tekrar ediyorsa, bu durumda cezalandırmanın kaçınılmaz olduğu, ayrıca bu tür davranışların cezalandırılmamasının iş yerinde problemlerin artmasına yol açabileceğinin göz önünde tutulması gerektiği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

“Suç kesin olarak oluşmuşsa cezayı vermek beni etkilemez” önermesinde de yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.95$ ) ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=3.26$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığılması, yöneticilerin bu önerme ile ilgili olumlu disiplin yönünde görüş bildirdiklerini, öğretmenlerin ise yöneticileri için bu önerme ile ilgili olarak da nasıl tepki vereceklerini bilmediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin bu önermelerle ilgili olarak kararsız kalmalarına sebep olarak, yöneticileri tarafından farklı tutumlara maruz kalmış olabilecekleri düşünülebilir. Yöneticilerin cezalandırmanın gerekliliğini düşünmeleri ile ilgili olarak Gürgür (1995) yaptığı bir araştırmada iş yerinde muhakkak cezalandırma sisteminin işleme gerektirdiği, ancak cezanın en son çare olarak kullanılması gerekliliğini belirtmesi dikkat çekici bir sonuç olduğu kadar bu araştırma sonucunu da destekler niteliktedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde “Cezalandırma” boyutu ile ilgili yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.88$ ) ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=3.06$ ) ile “kararsızım” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir. Bu durum; yönetici görüşlerine göre yöneticilerin öğretmenlerinin iş disiplini sağlamada cezalandırma boyutuna ilişkin olumlu disiplin uygulamalarını kullandıklarını, öğretmenlerin ise yöneticileri ile ilgili olarak bu konularda tam fikir sahibi olmadıklarını göstermektedir.

d) “Disiplin yaklaşımı” boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri bulgularına göre, yöneticiler öğretmenleri ile zaman zaman şakalaşmakta; disiplin cezası verirken huzursuzluk duymakta; öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesini istemektedirler.

“Öğretmenlerle zaman zaman şakalaşılması gerektiğine inanıyorum” önermesinde hem yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.86$ ) ile “katılıyorum” hem de öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=3.79$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılmaları, yöneticilerin bu önerme ile ilgili olumlu disiplin uygulamasını tercih ettiklerini göstermektedir. Buna göre yöneticilerin öğretmenleri ile iletişimlerinde sadece resmi ilişkiler içinde olmadıkları, aralarında arkadaş ortamının olduğu samimi ilişkiler kurabildikleri yani çalışma ortamında informal ilişkilere önem verildiği anlaşılmaktadır. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim konulu araştırmasında Tan (2003), okul yöneticilerinin çoğunlukla iletişim kurdukları kişileri iyi tanıdıkları, hoşgörülü, kendinden emin, saygılı ve işbirliğine dönük kişiler olduklarını tespit etmiştir. Tan’ın (2003) yaptığı araştırma sonucu, bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Aynı zamanda “Disiplin cezası verirken huzursuz olurum” önermesinde de yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=3.76$ ) ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=3.68$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılmaları, yöneticilerin bu önerme ile ilgili olarak da olumlu disiplin uygulamasını tercih ettiklerini göstermektedir. Buna göre yöneticilerin, disiplin cezalarını uygulama konusunda isteksiz oldukları, vicdanen rahatsız oldukları, ancak kurallar çerçevesinde uygulamak zorunda oldukları, ayrıca duygusal olarak cezalandırmadan etkilenen tarafın yalnızca öğretmenler değil yöneticilerin de olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. “Öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesi gerektiğine inanıyorum” önermesinde yönetici görüşlerinin ( $\bar{X}=4.57$ ) ile “kesinlikle katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X}=4.02$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığılması, yöneticilerin bu önerme ile ilgili olumlu disiplin uygulamasını tercih ettiklerini göstermektedir. Bu konu ile ilgili olarak Ökdem (2002) araştırmasında, öğretmenlerin üstün başarılarının değerlendirilmesi gerektiğini, sonuçlarının okul dışına çıkarılması, disiplin sağlamada cezadan çok ödüle yer verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin çalışanlarını cezadan çok ödül yoluyla teşvike yöneltmesi yönteminin yerinde olduğu, bu tür davranışların yerinde kullanıldığında öğretmenleri daha çok motive ederek, performanslarını artıracacağı düşünülmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde “Disiplin Yaklaşımı” boyutu ile ilgili yönetici görüşlerinin ( $\bar{X} = 4.06$ ) ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinin ( $\bar{X} = 3.83$ ) ile “katılıyorum” seçeneğinde yığıldığı görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin öğretmenlerinin iş disiplini sağlamada disiplin yaklaşımı boyutuna ilişkin olumlu disiplin uygulamalarını kullandıklarını göstermektedir.

Tüm boyutların ortalamasının yönetici görüşlerinde  $\bar{X} = 3.79$  ile “katılıyorum”, öğretmen görüşlerinde  $\bar{X} = 3.49$  ile “katılıyorum” seçeneğinde olduğu görülmektedir. Buna göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında görev yapan öğretmenlerinin iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarına ilişkin genel olarak olumlu disiplin tutumu içinde oldukları görülmektedir. Bu tür olumlu disiplin uygulamalarının öğretmenler tarafından da hissedilmesinin, öğretmenlerin yöneticilerine karşı güvenlerinin artmasını sağlayacağı ve bu tür ortamda öğretmenlerin daha verimli olabilecekleri, çalışanların disiplin sorunlarını azaltıp, iş verimini artıracakları düşünülmektedir.

### **5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma:**

İş disiplini uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında okuldaki görev, yönetici- öğretmen ilişkileri, cezalandırma, disiplin yaklaşımı boyutlarında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Yapılan t-testi sonucunda fark çıkan boyutlarda, farkın nereden kaynaklandığını ortaya çıkarmak için, ortalamalar arasındaki farka bakılmıştır. Buna göre Bolu ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin;

- a) Okuldaki görev ve yönetici- öğretmen ilişkileri boyutlarına ilişkin görüşleri arasında farklılık görülmezken,
- b) Cezalandırma ve disiplin yaklaşımı boyutlarında farklı düşündükleri görülmektedir.

Bu durumda okuldaki görev ve yönetici- öğretmen ilişkileri boyutlarına ilişkin olarak yönetici ve öğretmenler benzer görüşlere sahiptirler. Diğer taraftan cezalandırma boyutuna göre yönetici ve öğretmen görüşlerinde ortaya çıkan fark için

Tablo 13. ve Tablo 14. incelendiğinde, bu farkın her iki önermede de olduğu; farkın özellikle “sürekli iş ahlakına -etiğine- uymayan davranışlar gösteren öğretmenlerin meslektan çıkarılması gerekliliği” önermesinden kaynaklandığı görülmektedir. Cezalandırma boyutunda karşımıza çıkan bu farkın cezadan etkilenenle, cezayı uygulayan arasında olması doğal görülmektedir. Yönetici cezayı uygulayan konumunda olduğu için çok etkilenmemekte ve olumlu görüş bildirmektedir. Öğretmen ise cezadan direkt olarak etkilenen kişi olarak olumsuz görüş bildirmektedir. Ayrıca Ökdem (2002) araştırmasında ceza alan çalışanların cezayı veren yöneticiler hakkında olumsuz düşünceler geliştirdikleri ve yöneticilerinin tarafsız olmadıklarını, disiplin mevzuatını iyi bilmediklerini, kendilerinin baştan uyardıklarını düşündükleri tespit edilmiştir.

Disiplin yaklaşımı boyutuna göre yönetici ve öğretmen görüşlerinin farkı için Tablo 15. ve Tablo 16. incelendiğinde farkın “Öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesi gerekliliği” önermesinden kaynaklandığı görülmektedir. Yöneticiler bu önerme için “kesinlikle katılıyorum” derken; öğretmenler “katılıyorum” seçeneğinde yığılma göstermişlerdir. Disiplin yaklaşımı ile ilgili olarak her iki grupta yöneticilerin olumlu disiplin uygulamaları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Cengiz (1998)’in araştırmasında, disiplin uygulamaları sırasında kullanılan cezanın baskıcı etkisi ortadan kalktığında, davranışın tekrarlanabileceği düşünülerek, okul yönetiminde ceza kullanımının ilk çözüm olarak düşünülmemesi gerektiğini; cezanın yerine öğretmenlerin morallerini artıracak güzel davranışların öne çıkartıldığı; öğretmenler arasında ayırım yapılmadan, güler yüzlü, hoşgörülü, anlayışlı, yapıcı disiplin yaklaşımının kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

#### **5.1.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma:**

Kişisel bilgi (yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem) değişkenleri açısından;

- a) Yönetici görüşleri arasında,
- b) Öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla cinsiyet değişkeni ile karşılaştırmada t-testi; yaş, branş ve mesleki kıdem değişkenleriyle karşılaştırmada Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova) testi kullanılmıştır.

- a) İlköğretim okullarında görevli yönetici görüşlerinin; yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem değişkenlerinin, okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma, disiplin yaklaşımı boyutlarında farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durumdan, yöneticilerin kişisel değişkenlere göre, iş disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık ortaya çıkmadığı anlaşılmaktadır. Yani kişisel değişkenler yönetici görüşleri üzerinde etkili bir faktör değildir.
- b) İlköğretim okullarında görevli öğretmen görüşlerinin; yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem değişkenlerinin, okuldaki görev, yönetici-öğretmen ilişkileri, cezalandırma, disiplin yaklaşımı boyutlarında farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durumdan, öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin görüşleri arasında bir farklılık ortaya çıkarmadığı anlaşılmaktadır. Yani kişisel değişkenler öğretmen görüşleri üzerinde etkili bir faktör değildir.

## BÖLÜM VI

### VI. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler “uygulamacılar için öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmacılar için öneriler” biçiminde iki şekilde ele alınmıştır.

#### 6.1.1. Uygulamacılar için Öneriler:

Bu araştırma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmen görüşleri dikkate alınarak şu öneriler sunulabilir:



1. Yöneticiler, öğretmenlerinin olumsuz davranışları karşısında cezaya başvurmadan önce olaylara duygusal değil, objektif olarak yaklaşarak olayın nedenlerini ve çözüm yollarını aramalıdır.
2. Yöneticilerin okuldaki disiplin ortamının sağlanmasında gösterecekleri tutumlara dikkat ederek, her türlü kural dışı davranışta öğretmenlerine karşı aynı tutumu sergilemeleri, yanlış uygulamalardan kaçınmaları ve yönetici-öğretmen arasındaki güvenin artırılması için son derece önemlidir.
3. Yöneticiler, öğretmenlerin işledikleri suçlar karşısında, olumsuz davranışın arkasında kasıt olup olmadığını araştırarak, hata eksik bilgidен kaynaklanıyorsa bunun giderilmesi için çeşitli hizmet içi eğitim yolları gibi önleyici tedbirlere başvurmalı diğer taraftan davranışta kasıt varsa ve tekrar ediyorsa cezalandırma yoluna gitmelidir.
4. Yöneticiler, öğretmenlerinin iş disiplinini içselleştirmek ve kurumuna bağlılığını artırmak amacıyla onlarla iyi diyalog kurmalı, öğretmenine değer verdiğini, onu anladığını sadece sözel olarak değil davranışlarıyla da her ortamda belli etmelidir.
5. Cezalandırma yaptırımlarının yöneticiler ile ilgili bölümleri kısıtlanarak yöneticilerin ceza veren değil cezayı uygulayan olması sağlanmalıdır.
6. Çağdaş disiplin sistemlerinde öncelik olumlu disiplin uygulamalarını gerektirdiğinden, ödüllendirme ile ilgili olarak yöneticilere daha çok yetki verilmelidir.
7. Ödüllendirmenin yalnızca kanunlarla sınırlı olduğu düşünülmemelidir. Özellikle okul yöneticileri, öğretmenlerini okul içinde veya dışında çeşitli toplantılar vb. yerlerde överek, onurlandırarak teşvik edebilir. Manevi ödülün maddi ödülден daha kalıcı ve etkili olduğu unutulmamalıdır.

Genel olarak bakıldığında ise öğretmenlerin iş disiplinlerinin sağlanmasında yöneticilerin etkili olabilmeleri için, yöneticilerin, öğretmenlere uyguladıkları olumlu disiplin tutumlarının artırılması, aynı zamanda olumsuz disiplin tutumlarından kaçınmaları sağlanmalıdır. Bu konuda yöneticilerin eksik bilgilerinin giderilmesi, yönetici- öğretmen ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi amacıyla yararlı olabilecek iletişim, mevzuat vb. konularda hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

## 6.2. Araştırmacılar için Öneriler:

1. Nitel bir araştırma ile öğretmenlerin disiplin dışı davranışlarının nedenleri ve çözüm yolları araştırılabilir.
2. Disiplin sağlama amacıyla uygulamada kullanılan ceza ve ödüllerin etkisinin ne kadar etkili olduğu araştırılabilir.
3. Çalışanlara uygulanan yürürlükteki disiplin sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri, atamaya yetkili amirler, disiplin amirleri, yöneticiler ve çalışanların düşünceleri ile araştırılabilir.
4. Öğretmen ve yöneticilerin eğitim düzeylerinin olumlu ve olumsuz disiplin üzerine etkileri araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 1999.
- Akgüner, Tayfun. **Kamu Personel Yönetimi**. Ankara: Bilim Yayınları,1987.
- Altalib, Haşim; **Eğitim Rehberi**, İstanbul: Balkan İلمي Araştırma Merkezi Yayını, 1994.
- Aslan, Battal. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi 4. Baskı,1994.
- Balcı, Esergül. **Ödüller Güdöleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Baş, Türker ve Kadir Ardıç. “Verimlilik İçin İş Disiplini Ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 36, Sayı:3, 2003.
- Başaran, İ.Ethem. **Yönetime Giriş**. Ankara: Ankara Ün. Basımevi, 1984.
- **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:108. A.Ü.Basım Evi, Ankara, 1982.

- Beşirli, Kadir “İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Cezalar”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997
- Binbaşıoğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği**. 4. Basım, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1988.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1997.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, 1994.
- Canbaz, Filiz “İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olan Yönetici Davranışları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2003.
- Celep, Cevat. **Sınıf Yönetimi ve Disiplini**. 2.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Cengiz, Yusuf “Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin, Öğretmenlerin İş Disiplinini Sağlamaya İlişkin Tutumları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Çalhan, M.Şerif. “Disiplin Ve Eğitim” **Demiryol Dergisi**, Cilt:56, Sayı: 668, Ankara, 1981.
- Demirel, İhsan “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Aldıkları Disiplin Cezalarının Nedenleri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Dimmock, Clive. **School-Based Management and School Effectiveness**. Routledge, 1993.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Ergün, Mustafa. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**  
psikolojikdanismanlar.googlepages.com/sy10.ppt
- Genç, Turan. “Kamu Yönetiminde Disiplin”. **Türk İdare Dergisi**, Cilt: 62, Sayı: 389, Ankara, 1990.
- Greenfield, Thomas and Ribbins, Peter. **Greenfield On Educational Administration Towards a Humane Science**. London, 1993.

- Gürgür, Mustafa “Yönetim Sürecinde Disiplin Olgusu Kamu Kuruluşlarındaki Disiplin Uygulamasının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına Dair Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.
- Gürsel, Musa .**Okul Yönetimi**. 2.baskı,Konya: İnci Ofset, 1995.
- Hamson, E.Mark. **Educational Administration and Organizational Behavior**. Fourth Edition University Of California at Riverside, 1996.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior In Education**. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J., 1963.
- Ivancevich, J.M. **Human Resource Management: Foundations of Personnel**. Homewood: Irwin, 1992
- İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Karagözoğlu, A. Galip. **The Role Of Ministry Supervisors In The Turkish Educational System**. Michigan State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy College of Education, 1972.
- Karahan, İlyas “İlköğretim Kurumlarında Kurum İçi Çatışma ve Yönetimi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2003.
- Karaman, Yasemin. “Eğitim İşgörenlerinin Disiplin Sorunları”. **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2, Ankara, 1994.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 14. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Karataş, Şerif “İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Disiplin Cezaları ile Bireysel Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2000.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, 7.Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1999.
- Kayra, Erşen. “Vazife, Disiplin ve Liderlik Kavramları Arasındaki İlişkiler”. **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, Cilt:106, Sayı: 308, Ankara, 1987.

- Kimbrough, Ralph B. and Nunnery, Michael Y. **Educational Administration and Introduction**. 2nd Edition. Macmillan Publishing Co.,1983.
- Menteş, İnci “İş Disiplini ve Zaman Yönetimi” Aday Memurların Eğitim Dersleri Sunumu , 2005.  
[www.bsm.gov.tr/sunu/docs/Egitim\\_aday\\_is\\_disiplini.ppt](http://www.bsm.gov.tr/sunu/docs/Egitim_aday_is_disiplini.ppt)
- Owens, Robert G. **Organizational Behavior in Education**, 1997.
- Ökdem, Meltem “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kural Dışı Davranışları”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Öter, Ömer Murat “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Aldıkları Disiplin Cezaları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2002.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001
- Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Basım Yayın, 1992
- Sayles L R and Strauss G. **Managing Human Resources** (second edition). 1981  
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Singer, M.G. **Human resource management**. Boston: Pws-Kent, 1990
- Soykut, H.Refik. “İşletmecilikte Disiplin ve Ahlak”. **Karınca Dergisi**, Cilt: 58, Sayı: 667, Ankara, 1992.
- Şimşek,Hüseyin. “Osmanlı Dönemi İlkokullarında (Sıbyan Mekteplerinde) Disiplin Anlayışı ve Uygulamaları”. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:162, 2004.
- Tan, Ali “İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2003.
- Tortop, Nuri. “Disiplin, Disiplin Cezaları ve Disiplin Suçları”. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, Ankara, 1983.
- Tortop, Nuri. **Kamu Personel Yönetimi**. İstanbul: Der Yayınları,1992.
- Tutum, Cavit. **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayını,1979.
- Ülker, Gönül. **Kamu Personel Yönetimi**. Bolu: A.İ.B.Ü. Yayınları:2, 1997.

William Werther, ve K. Davis, **Personel Management and Human Resources**,  
Second Edition, Mc-Graw Hill, International Edition, 1988

Yıldırım, M. Zeki ve ark.. **İnceleme ve Soruşturma**. Ankara: Alp Yayınevi, 2004.

**(Ek-1)**

Sayın Yönetici,  
İlköğretim okulları yöneticilerinin, öğretmenlerinin işteki disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarını tespit etmek amacıyla planladığım yüksek lisans tezimin gerektirdiği verileri toplamak üzere bu anket uygulanacaktır. Anket yoluyla sizden toplanan bu veriler, sadece araştırma amacıyla birleştirilerek kullanılacak, hiçbir kurum ya da kimseye verilmeyecektir. Anketteki soruları, açıklamalara uygun tam ve doğru olarak cevaplandırmanızın, araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının temeli olduğunu unutmayınız.

İlginiz için teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Fatma Evrim

ŞAHİN

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

**BÖLÜM I**

**I.** Branşınız(Lütfen Yazınız):.....

**II.** Cinsiyetiniz: 1. Kadın ( ) 2. Erkek ( )

**III.** Yaşınız:

1. 35 ve altında ( )

2. 36-40 arası ( )

3. 41-45 arası ( )

4. 46-50 arası ( )

5. 51-55 arası ( )

6. 56-60 arası ( )

7.61 ve üzeri ( )

**IV.** Yöneticilikte Kıdeminiz

1. 5 yıl ve daha az ( )

2. 6-10 yıl ( )

3. 11-15 yıl ( )

4. 16 yıl ve daha fazla ( )

**BÖLÜM II**  
**İŞ DİSİPLİNİNİ SAĞLAMAYA İLİŞKİN TUTUM ÖLÇEĞİ**

Bu bölümde iş disiplini sağlamaya yönelik tutum cümlelerine yer verilmiştir. Sizden, sayfanın sol tarafında yer alan tutum cümlelerinden her birini dikkatle okuduktan sonra bu cümlede ifade edilen düşünceye ne derecede katıldığınızı karşısındaki uygun seçeneği işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi işaretsiz bırakmayınız.

Tutum ifadesi	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Okulla ilgili önemli bilgileri dışarı sızdıran öğretmen hakkında olumlu düşünmem.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Öğretmenlerin mesleği küçük düşürücü davranışları karşısında soğukkanlılığımı korumak ihtiyacını duyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Görevini ihmal eden öğretmenin önce uyarılması gerektiğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Sorumluluk sahibi öğretmeni takdir ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
5. İşbirliğine yanaşmayan öğretmenlerden nefret ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kılık-kıyafet yönetmeliğine aykırı davrananlara karşı hoşgörü ile bakılması gerektiğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Benim emirlerimi yerine getirmeyen öğretmene karşı çok kırıncı olabileceğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Sürekli iş ahlakına –etiğine- uymayan davranışlar gösteren öğretmenlerin meslekten çıkarılması gerektiğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Suç kesin olarak oluşmuşsa cezayı vermek beni etkilemez.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Öğretmenlerle zaman zaman şakalaşılması gerektiğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Disiplin cezası verirken huzursuz olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesi gerektiğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )



**(Ek-2)**

Değerli meslektaşım,

İlköğretim okulları yöneticilerinin, öğretmenlerinin işteki disiplinini sağlamaya yönelik tutumlarını tespit etmek amacıyla planladığım yüksek lisans tezimin gerektirdiği verileri toplamak üzere bu anket uygulanacaktır. Anket yoluyla sizden toplanan bu veriler, sadece araştırma amacıyla birleştirilerek kullanılacak, hiçbir kurum ya da kimseye verilmeyecektir. Anketteki soruları, açıklamalara uygun tam ve doğru olarak cevaplandırmanızın, araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının temeli olduğunu unutmayınız.

İlginiz için teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Fatma Evrim

ŞAHİN

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

### BÖLÜM I

V. Branşınız(Lütfen Yazınız):.....

VI. Cinsiyetiniz: 1. Kadın ( ) 2. Erkek ( )

VII. Yaşınız:

1. 35 ve altında ( )
2. 36-40 arası ( )
3. 41-45 arası ( )
4. 46-50 arası ( )
5. 51-55 arası ( )
6. 56-60 arası ( )
7. 61 ve üzeri ( )

VIII. Mesleki Kıdeminiz

1. 5 yıl ve daha az ( )
2. 6-10 yıl ( )
3. 11-15 yıl ( )
4. 16 yıl ve daha fazla ( )

## BÖLÜM II

### İŞ DİSİPLİNİNİ SAĞLAMAYA İLİŞKİN TUTUM ÖLÇEĞİ

Bu bölümde iş disiplini sağlama yönelik tutum cümlelerine yer verilmiştir. Sizden, sayfanın sol tarafında yer alan tutum cümlelerinden her birini dikkatle okuduktan sonra bu cümlede ifade edilen düşünceye ne derecede katıldığınızı karşısındaki uygun seçeneği işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir maddeyi işaretsiz bırakmayınız.

Tutum ifadesi	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Yöneticim;</b>					
1. Okulla ilgili önemli bilgileri dışarı sızdıran öğretmen hakkında olumlu düşünmez.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Öğretmenlerin mesleği küçük düşürücü davranışları karşısında soğukkanlılığımı korumak ihtiyacını duyar.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Görevini ihmal eden öğretmenin önce uyarılması gerektiğine inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Sorumluluk sahibi öğretmeni takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
5. İşbirliğine yanaşmayan öğretmenlerden nefret eder.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kılık-kıyafet yönetmeliğine aykırı davranışlara karşı hoşgörü ile bakılması gerektiğini düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okulda işler iyi gitmediği zaman öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Kendi emirlerini yerine getirmeyen öğretmene karşı çok kırıncı olabileceğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Sözlü sataşmada bulunan öğretmene hemen soruşturma açılması gerektiğini düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Sürekli iş ahlakına -etiğine- uymayan davranışlar gösteren öğretmenlerin meslekten çıkarılması gerektiğine inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Suç kesin olarak oluşmuşsa cezayı vermek yöneticimi etkilemez.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Öğretmenlerle zaman zaman şakalaşılması gerektiğine inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Disiplin cezası verirken huzursuz olur.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Öğretmenlerin cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmesi gerektiğine inanır.	( )	( )	( )	( )	( )

(Ek-3)

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 1244/4624  
Konu : Araştırma İzni

06/11/2006

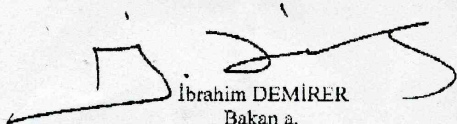
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : 16.08.2006 tarih ve B.30.2.ABÜ.0.E1.00.00.400/780 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma Evrim ŞAHİN'in "Tiköğretim Kurumları Müdürlerinin Öğretmenlerin İş Disiplinini Sağlamaya İlişkin Tutumları" konulu araştırma çalışması incelenmiştir.

Yapılan incelemeler ve Bakanlığımız Personel Genel Müdürlüğü'nün görüşleri doğrultusunda cevaplandırılanlar açısından yanlış anlaşılmalara yol açabileceği düşünülen:

- (1) Derslere geç kalmayı alışkanlık haline getirmiş olan öğretmenin ders ücretini kesmek beni huzursuz etmez.
- (2) Yasaklanmış yayınları okulda bulunduran ve dağıtan kişilerden rahatsız olurum.
- (7) Öğrenciyi döven öğretmenin mutlaka cezalandırılmasını isterim.
- (9) Falancanın adamı olarak gördüğüm öğretmenlere karşı daha az anlayışlı olurum.
- (19) Siyasal düşüncelerini sınıfa taşıyan öğretmenlerle sempati ile bakmam. maddelerinin yeniden düzenlenmesi durumunda araştırma yeniden değerlendirilecektir. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
İbrahim DEMİRER  
Bakan a.  
Daire Başkanı



G.M.K. Bulvarı No: 109  
06570 Maltepe / ANKARA  
e-posta: carged@meb.gov.tr

Tel : (0312) 230 36 44  
Faks : (0312) 231 62 05  
Bilgi için İrtibat: Eğt.Uzm. T.Z.ARVAS

(Ek-4)

**T.C.**  
**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı**

**Sayı** : B.08.01.GD.0.33.05.311-1263/ 4671  
**Konu** : Araştırma İzni

07/11/2006

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
**(Sosyal Bilimler Enstitüsü)**

**İlgi** : 06.11.2006 tarih ve B.30.2.ABÜ.0.E1.00.00.400/1080 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma Evrim ŞAHİN'in "İlköğretim Kurumları Müdürlerinin, Öğretmenlerin İş Disiplinini Sağlamaya İlişkin Tutumları" konulu araştırmada kullanılacak veri toplama aracının Bolu İli merkez ilköğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (4 sayfa-36 sorudan oluşan) anketin belirtilen ilköğretim okullarında uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Cevdet CENGİZ  
Bakan a.  
Müsteşar Yardımcısı

**EKLER** :  
1- Anket Örneği (1 Adet-4 Sayfa)

(Ek-5)

**ÖZGEÇMİŞ**

- Adı Soyadı** : Fatma Evrim KÖSEER (ŞAHİN)
- Sürekli Adresi** : Adliye Lojmanları D Blok D:8 BOLU  
Tel: 0 505 596 78 63  
E-posta: fatmaevrim@gmail.com
- Doğum Yeri ve Yılı** : Yığılca-1980
- Yabancı Dili** : İngilizce
- İlköğretim** : Orhangazi İlköğretim Okulu- Yığılca/DÜZCE  
50. Yıl İlköğretim Okulu-BOLU
- Ortaöğretim** : Z.Ü.İ ve Ev Ekonomisi Meslek Lisesi-  
ANKARA
- Lisans** : Gazi Üniversitesi  
Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi  
Aile Bilimleri ve Tüketici Eğitimi Bölümü-2001  
ANKARA
- Çalışma Hayatı** :1998 yılında Düzce ili Yığılca ilçesi Tarım ve Köyişleri Müdürlüğünde ev ekonomisi teknisyeni olarak göreve başladı. 2002 yılında kurumlar arası atama ile Bolu ili Kültür İlköğretim Okuluna ev ekonomisi öğretmeni olarak geçiş yaptı. Halen aynı okulda teknoloji ve tasarım öğretmeni olarak görev yapmaktadır.