

T.C.
SIİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞININ ÖĞRETMENLERE YÖNELİK MEVCUT
ÖDÜL VE CEZA POLİTİKASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhittin EKİNCİ

Danışman: Prof. Dr. Nazım ÇOĞALTAY

SIİRT-2024

TEZ KABUL TUTANAĞI
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Nazım ÇOĞALTAY danışmanlığında, Muhittin EKİNCİ tarafından hazırlanan bu çalışma 13/08/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Nazım ÇOĞALTAY İmza:
Jüri.Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Abdulvehap BOZ İmza:
Jüri.Üyesi : Doç. Dr. Selçuk DEMİR İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

13 /08/2024

İmza

Prof. Dr. Şahap BULAK

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	III
ÖZET	X
ABSTRACT.....	XIII
İMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XVI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XVII
TABLolar DİZİNİ.....	XVIII
ÖN SÖZ	XXI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	9
1.1 CEZA	9
1.1.1. Cezanın Temelleri.....	10
1.1.1.1. Cezanın Toplumsal ve Sosyolojik Temelleri.....	10
1.1.1.2. Cezanın Felsefi Temelleri.....	12
1.1.1.2.1. Mutlak Teoriler.....	13
1.1.1.2.2. Nisbi Teoriler.....	13
1.1.1.2.3. Karma Teori.....	14
1.1.1.3. Cezanın Psikolojik Temelleri.....	14
1.1.1.4. Cezanın Hukuki Temelleri.....	16
1.1.2. Disiplin Türleri	20
1.1.2.1. Önleyici Disiplin.....	21
1.1.2.2. Düzeltici Disiplin.....	21
1.1.2.3. Kademeli Disiplin.....	22
1.1.2.4. Yapıcı Disiplin.....	22
1.1.3. Cezalandırma ve Disiplin	25
1.1.3.1. Suç ve Disiplin Suçu.....	26
1.1.3.2. Memurların İşleyebileceği Disiplin Suçları.....	26
1.1.3.2.1. Devlet Memurlarının Ödev ve Sorumlulukları.....	29
1.1.3.2.2. Memurlara Yasaklanan Eylemler.....	29
1.1.3.3. Disiplin Cezası.....	30

1.1.3.4. Disiplin Cezaları ve Ceza Hukuku Arasındaki İlişki.....	31
1.1.3.5. Ceza Muhakemesinin Disiplin Soruşturmasına Etkisi.....	34
1.1.3.6. Disiplin Hukukuna Hâkim Olan Temel İlkeler.....	38
1.1.3.7. Disiplin Cezalarının Özellikleri.....	39
1.1.3.8. Öğretmenlere Yönelik Uygulanan Cezaların Hukuksal Çerçevesi.....	40
1.1.3.8.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Göre Disiplin Suçlarına Uygulanan Cezalar.....	41
1.1.3.8.2. Harcırah Kanunu.....	43
1.1.3.9. Disiplin Cezalarını Düşüren Haller.....	45
1.1.3.10. Disiplin Cezalarında Tekerrür ve Cezada İndirim.....	45
1.1.3.11. Disiplin Cezalarında Zaman Aşımı.....	48
1.1.3.12. Disiplin Soruşturması ve Savunma.....	51
1.1.3.13. Disiplin Cezalarının Uygulanması.....	54
1.1.3.14. Disiplin Cezalarında Karar Süresi.....	55
1.1.3.15. Disiplin Cezasının Sicil Dosyasından Silinmesi.....	56
1.1.3.16. Disiplin Cezalarının Geri Alınmazlığı.....	57
1.1.3.17. Disiplin Cezalarında Af.....	58
1.1.3.18. Aynı Fiile Birden Fazla Ceza Verilememesi.....	59
1.1.3.19. Disiplin Cezası Vermeye Yetkili Amir ve Disiplin Kurulları...	60
1.1.3.19.1. Disiplin Amiri.....	60
1.1.3.19.2. Disiplin Kurulları.....	65
1.1.3.20. Disiplin Cezalarında İtiraz ve Yargı Yolu.....	70
1.1.3.20.1. İdari İtiraz Yolu.....	70
1.1.3.20.2. İdari yargı yolu.....	71
1.2 ÖDÜL.....	71
1.2.1. Ödüllendirme Kavramı	71
1.2.2. Motivasyon	73
1.2.2.1. Motivasyon Oluşumu ve Önemi.....	73
1.2.2.2. Günü.....	76
1.2.2.2.1. İç Günüler.....	76
1.2.2.2.2. Fizyolojik Günüler.....	76

1.2.2.2.3. Sosyal Güdüler.....	76
1.2.2.2.4. Psikolojik Güdüler.....	77
1.2.3. Motivasyon Kuramları ve dl.....	77
1.2.3.1. İçerik Kuramları ve dl.....	78
1.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	78
1.2.3.1.2. E.R.G Kuramı.....	80
1.2.3.1.3. HERZBERG'in Motivasyon Kuramı.....	81
1.2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı.....	82
1.2.3.2. Süreç Teorileri ve dl.....	83
1.2.3.2.1. Beklenti (mit) Kuramı.....	84
1.2.3.2.2. Lawler - Porter Modeli.....	86
1.2.3.2.3. Cranny ve Smith' in Süreç Modeli.....	87
1.2.3.2.4. Denklik Kuramı.....	87
1.2.3.3. Pekiştirme Kuramı.....	88
1.2.4. Motivasyonda zendirici Araçlar.....	89
1.2.4.1. Ekonomik araçlar.....	90
1.2.4.2. İş Güvenliği.....	90
1.2.4.3. Statü ve Değer.....	90
1.2.4.4. Gelişme ve başarı.....	90
1.2.4.5. İşi çekici kılma.....	91
1.2.4.6. Kararlara katılma olanakları.....	91
1.2.4.7. Adaletli disiplin sistemi.....	91
1.2.5. Ödüllerin Sınıflandırılması.....	91
1.2.5.1. yelik dlleri ve Yeterlilik dlleri.....	92
1.2.5.2. Finansal ve Finansal Olmayan dller.....	94
1.2.5.3. İçsel ve Dışsal dller.....	94
1.2.5.3.1. İçsel dller.....	95
1.2.5.3.2. Dışsal dller.....	99
1.2.6. Ödül Yönetimi.....	100
1.2.6.1. Ödül Sistemi.....	101
1.2.6.2. Ödül Stratejisi.....	102
1.2.6.3. Ödül Felsefesi.....	103

1.2.6.4. Toplam Ödül.....	103
1.2.7. Örgütlerde Ödüllendirme İlkeleri	104
1.2.8. Ödül ve Ceza Kullanımında Dikkat Edilecek Genel İlkeler.....	106
1.2.9. Öğretmenlere Yönelik Uygulanan Ödül Uygulamalarının Yasal Dayanakları	108
1.3 ÖDÜL VE CEZAYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	114
1.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	114
1.3.1.1. Ödül ve Cezayı Birlikte Ele Alan Araştırmalar.....	114
1.3.1.2. Ödül ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	117
1.3.1.3. Cezayla İlgili Yapılan Çalışmalar.....	126
1.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	130
1.3.2.1. Ödül ve Cezayı Birlikte Ele Alan Çalışmalar.....	130
1.3.2.2. Ödülle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	131
1.3.2.3. Ceza ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	134
İKİNCİ BÖLÜM.....	136
2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ	136
2.2 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	136
2.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	138
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	138
2.3.2. Anket Formu	138
2.4 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	139
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	142
3.1 ÖĞRETMENLERİN MEVCUT ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNDEN HABERDAR OLMA DURUMUNA İLİŞKİN MADDE ANALİZLERİ	142
3.2 UYGULANMAKTA OLAN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNDEN ÖĞRETMENLERİN HABERDAR OLMA DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ	144
3.2.1. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Görev Tipine Göre İncelenmesi.....	144
3.2.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin cinsiyete göre İncelenmesi .	145

3.2.3. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi.....	146
3.2.4. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Ödül veya Ceza Alma Durumuna Göre İncelenmesi	147
3.2.5. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi	149
3.2.6. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi.....	150
3.3 ÖĞRETMENLERİN MEVCUT ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN MADDE ANALİZLERİ.....	151
3.4 UYGULANMAKTA OLAN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ ÖĞRETMENLERİN DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ	156
3.4.1. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Görev Tipine Göre İncelenmesi.....	156
3.4.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İncelenmesi ..	157
3.4.3. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi.....	158
3.4.4. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Ödül veya Ceza Alma Değişkenine Göre İncelenmesi	159
3.4.5. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	160

3.4.6. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi ..	161
3.5 ÖĞRETMENLERİN ÖNERİLEN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN MADDE ANALİZLERİ.....	162
3.6 ÖĞRETMENLERİN ÖNERİLEN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ.....	164
3.6.1. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Görev Tipine Göre İncelenmesi.....	165
3.6.2. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İncelenmesi.....	165
3.6.3. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Ödül veya Ceza Alma Durumuna Göre İncelenmesi	166
3.6.4. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	167
3.6.5. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi	168
3.6.6. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi	168
3.7 ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİN GÖREV TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDE BAZLI İNCELENMESİ.....	169
3.7.1. Öğretmenlerin Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Görev Tipine Göre Madde Bazlı İncelenmesi	169
3.7.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipine Göre Madde Bazlı İncelenmesi..	172
3.7.3. Öğretmenlerin Önerilen ödül ve Ceza Maddelerine Yönelik Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi.....	181
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	184
4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	184
4.1.1. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	184

4.1.2. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma	189
4.1.3. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Sonuç ve Tartışma	194
4.1.4. Ödül ve Ceza Maddelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	197
4.2. ÖNERİLER.....	201
KAYNAKÇA.....	203
EKLER.....	218



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ ÖĞRETMENLERE YÖNELİK MEVCUT
ÖDÜL VE CEZA POLİTİKASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ****Muhittin EKİNCİ****2024/Sayfa: XXI + 225**

Bu araştırmanın temel amacı Millî Eğitim Bakanlığının [MEB] öğretmenlere yönelik mevcut ödül ve ceza uygulamalarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Bu bağlamda bu araştırma nicel araştırma yaklaşımına dayalı tarama (betimsel) modelinde yapılandırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evreni 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Batman ili MEB'e bağlı 727 kamu okullarında görev yapan 9542 öğretmenden oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Evreni temsil edecek örneklem sayısı %95 güven düzeyi için en az 370 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-cezalardan haberdar olma durumlarını belirlemek ve bu maddeleri destekleme düzeylerini belirlemek amacıyla kanun, yönetmenliklerde yer alan ödül-ceza maddeleri anket formuna dönüştürülerek veri toplama aracı elde edilmiştir. Anketin son bölümünde öğretmenlerin ödül ve cezaya yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla alan yazın taranarak ve öğretmen görüşleri dikkate alınarak oluşturulmuş ödül ve cezalara yönelik maddeler bulunmaktadır. Araştırma verilerin çözümlenmesinde Spss programı kullanılmıştır.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumlarına ilişkin analizler incelendiğinde öğretmenlerin ödül maddelerinden, ceza maddelerinden ve ödül-ceza maddelerinin genelinden yüksek düzeyde haberdar oldukları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül maddelerinden haberdar olma durumu görev tipi, cinsiyet, hizmet yılı, ödül alma değişkenlerine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Okul türü, eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Uygulanmakta olan ceza maddelerinden haberdar olma durumu cinsiyet ve görev tipi değişkenine göre

anlamli farklılık bulunmuştur. Bu bulgulardan hareketle yöneticiler öğretmenlere göre ödül ve ceza maddelerinden daha haberdar olduğu söylenebilir. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma düzeyi daha yüksek olduğu söylenebilir. Hizmet yılı artıkça ödül maddelerinden haberdar olma düzeyinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ödül alan öğretmenler almayanlara göre ödül maddelerinden daha haberdar olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini destekleme durumlarına ilişkin analizler incelendiğinde öğretmenlerin ödül maddelerini, ceza maddelerini ve ödül- ceza maddelerinin genelini yüksek düzeyde destekledikleri anlaşılmıştır. Öğretmenlerin mevcut ödül-ceza maddelerini destekleme toplam puanına ($\bar{X}= 3,9459$) bakıldığında, öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerinin büyük bir bölümünden memnun oldukları çıkarımı yapılabilir. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül maddelerini destekleme durumunun görev tipi, ödül alıp alma değişkenlerine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlere göre ödül maddelerini daha fazla desteklediği söylenebilir (Bkz. Tablo 3.12). Ayrıca ödül alanlar almayanlara göre ödül maddelerini daha fazla destekledikleri sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ceza maddelerini destekleme durumu görev tipi değişkenine göre yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Başka bir deyişle yöneticiler öğretmenlere göre ceza maddelerini daha fazla desteklemektedir. Diğer değişkenlere göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ceza maddelerini destekleme durumu maddeler bazında incelendiğinde öğretmenlerin en fazla desteklediği ilk dört maddenin devlet memurluğundan çıkarma cezasıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bu maddeleri destekleme oranının yüksekliği (D69, $\bar{X}= 4,32$; D67, $\bar{X}= 4,29$; D64, $\bar{X}= 4,26$; D65, $\bar{X}= 4,25$) ölçüt alındığında bu maddelerde belirtilen fiil ve hallerde bulunanlara uygulanan disiplin cezasının iyi yapılandırıldığı söylenebilir. Öğretmenlerin en fazla desteklediği ilk iki madde ülkenin birlik ve bütünlüğüne karşı işlenecek suçlara verilen disiplin cezalarıyla ilgilidir. Yani öğretmenler, ülkenin birlik ve bütünlüğüne karşı işlenecek olan suçun karşılığı verilen memurluktan çıkarma cezasının isabetli olduğuna yönelik genel bir kanaate sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddeleri içerisinde en az desteklediği maddenin ("*Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak*") ceza maddesi olduğu görülmektedir. Sendikaların almış

oldukları karar gereği kamu görevlilerinin serbest kıyafet giydikleri bilinmektedir. Kanun maddesi yürürlükte olsa da uygulamada geçerliliğini kısmen yitirmiş olmasından dolayı öğretmenler böyle bir tercihte bulunmuş olabilirler.

Öğretmenlerin önerilen tüm ödül ve ceza maddelerini ($\bar{X}=3,96$) oranında desteklediğinden hareketle bu maddeleri yüksek oranda destekledikleri sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerine katılım oranının yüksek olmasına dayanılarak yeni ödül veya ceza maddeleri oluşturulacaksa önerilen ödül-ceza maddelerin kullanılması öğretmen memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve cezalardan haberdar olma durumunun görev tipi değişkenine göre madde bazlı incelendiğinde tüm maddelere göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu anlamlı farklılık yöneticiler lehinedir. Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipine göre madde bazlı incelendiğinde üç madde hariç geriye kalan tüm maddelerde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumları görev tipine göre madde bazlı incelendiğinde bazı maddelerde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin ödül ve ceza maddelerinden daha fazla haberdar olduğu ayrıca bu maddeleri daha fazla destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: ödül, ceza, disiplin, öğretmen

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

**EVALUATION OF THE CURRENT REWARD AND PUNISHMENT
POLICY OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION FOR TEACHERS
ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS**

Muhittin EKİNCİ

2024/Page: XXI + 225

The main purpose of this research is to evaluate the current reward and punishment practices of the Ministry of National Education [MEB] towards teachers according to the opinions of teachers. In this context, this research has been tried to be structured in a scanning (descriptive) model based on a quantitative research approach. The population of the research consists of 9542 teachers working in 727 public schools connected with the Ministry of Education in Batman province in the 2023-2024 academic year. In the determination of the sample, the technique of disproportionate cluster sampling was used. The number of samples to represent the universe was calculated as at least 370 for a 95% confidence level. In order to determine the status of teachers' awareness of the rewards and punishments being implemented and to determine the level of support for these items, the data collection tool has been obtained by converting reward-punishment articles in laws and regulations into the questionnaire form. The last section of the survey includes items on rewards and punishments, which were created by reviewing the literature and taking into account teachers' opinions in order to determine teachers' opinions on rewards and punishments. The SPSS program was used in the analysis of the research data.

When the analyses regarding teachers' awareness of the reward-punishment items being implemented were examined, it was understood that teachers were highly aware of the reward items, punishment items and reward-punishment items in general. When the teachers' awareness of the implemented reward items was examined according to the variables of duty type, gender, years of service and receiving rewards, a significant difference was found. Statistically significant differences were not found according to the variables of school type, educational status. A significant difference was found in the awareness of the penalties applied according to gender and task type variables. Based on

these findings, it can be said that managers are more aware of reward and punishment items than teachers. It can be said that male teachers are more aware of the reward and punishment items than female teachers. It has been found that the level of awareness of the award items increases as the years of service increase. It was also found that teachers who received awards were more aware of the award items than those who did not.

When the analyses regarding teachers' support for the reward-punishment items being implemented were examined, it was understood that teachers supported the reward items, punishment items, and reward-punishment items in general at a high level. Considering the teachers' total score for supporting the existing reward-punishment items ($X = 3.9459$), it can be concluded that teachers are satisfied with a large part of the existing reward and punishment items. It was found that there was a significant difference in the teachers' support for the applied reward items according to the task type, reward-receiving variables. It can be said that managers support reward items more than teachers (See Table 3.1). It can also be concluded that those who received awards supported the award items more than those who did not. Significant difference was detected in the situation of teachers' support for the penal clauses that are being applied in favour of the managers according to the task type variable. In other words, administrators support punishment items more than teachers. No significant difference was found according to other variables.

When the teachers' support for the implemented penalties is examined on an item-by-item basis, it is found that the first four items they support the most are related to the penalty of dismissal from civil service. When the high rate of teachers' support for these items (D69, $\bar{X} = 4.32$; D67, $\bar{X} = 4.29$; D64, $\bar{X} = 4.26$; D65, $\bar{X} = 4.25$) is taken as a criterion, it can be said that the disciplinary punishment applied to those who commit the acts and situations specified in these items is well-structured. The first two articles that teachers support the most are related to disciplinary penalties for crimes against the unity and integrity of the country. In other words, it can be said that teachers have a general opinion that the penalty of dismissal from public service is appropriate for a crime committed against the unity and integrity of the country. Among the reward and punishment items implemented, the item that teachers support the least is the penalty item ("Acting contrary to the determined dress code"). It is known that public officials wear casual clothing in accordance with the decision taken by the unions. Even though the law

is still in force, teachers may have made such a choice because it has partially lost its validity in practice.

Based on the fact that teachers support all the proposed reward and punishment items at a rate of ($X=3.96$), it can be concluded that they support these items at a high rate. If new reward or punishment items are to be created based on the high participation rate of teachers in the proposed reward-punishment items, the use of the recommended reward-punishment items may increase teacher satisfaction and motivation. When the teachers' awareness of the rewards and punishments being applied is examined item by item according to the task type variable, there is a significant difference according to all items. This significant difference is in favour of managers. When the teachers' support for the implemented reward and punishment items was examined item by item according to the task type, a significant difference was found in all the remaining items except three items. It was found that this significant difference was in favour of managers. When teachers' support for the suggested reward and punishment items was examined item by item according to task type, significant differences were found in some items. This significant difference is in favour of managers. As a result of the research, it was concluded that managers were more aware of the reward and punishment items and also supported these items more.

Keywords: reward, punishment, discipline, teacher

İMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

N	: Araştırmaya Katılın Kişi Sayısı
p	: Anlamlılık Düzeyi
ss	: Standart Sapma
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
Bkz.	: Bakınız
CMK	: Ceza Muhakemesi Kanunu
İYUK	: İdari Yargılama Usulü Kanunu
DHU	: Disiplin Hükümlerinin Uygulanması
DMDY	: Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Vroom'un Süreç Modeli	85
Şekil 2.2. Cranny ve Smith' in Süreç Modeli	87



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Memurların İşleyebileceği Suçlar.....	27
Tablo 1.2. Devlet Memurlarının Ödev ve Sorumlulukları ve Memurlara Yasaklanan Eylemler	28
Tablo 1.3. Ceza Hukuku ve Disiplin Cezaları Arasındaki Fark	33
Tablo 1.4. Milli Eğitim Bakanlığında Uygulanmakta Olan Ödül ve Cezalar...	40
Tablo 1.5. Disiplin Cezalarında Tekerrür	47
Tablo 1.6. Disiplin Cezalarında Zaman Aşımı Süreleri.....	49
Tablo 1.7. Disiplin Cezalarında Karar Süresi	56
Tablo 1.8. MEB Disiplin Amirleri Yönetmeliği.....	61
Tablo 1.9. Güdülenme Sürecinin Oluşumu.....	75
Tablo 1.10. Maslow ile Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması	82
Tablo 1.11. Denklik Kuramı Modeli.....	88
Tablo 1.12. Ödül Türlerine Göre Sınıflandırma Kriterleri	92
Tablo 1.13. Toplam Ödül Kavramı ve Bileşenleri.....	104
Tablo 2.1. Çalışma Grubuna Ait Kişisel Bilgiler Tablosu.....	137
Tablo 2.2. Anket formu Bölümleri Madde Dağılımları.....	139
Tablo 2.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Sonucu	140
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarına İlişkin Madde Analizleri Sonuçları.....	142
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Görevine Tipine Göre t-testi Sonuçları	144
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları ..	145
Tablo 3.4. Öğretmenlerin Uygulanmakta olan ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenin Hizmet Yılı (Deneyim) Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	146
Tablo 3.5. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	147

Tablo 3.6. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	149
Tablo 3.7. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	150
Tablo 3.8. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Madde Analizleri	151
Tablo 3.9. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Görev Tipi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	156
Tablo 3.10. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	157
Tablo 3.11. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Hizmet Yılı (Deneyim) Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	158
Tablo 3.12. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	159
Tablo 3.13. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	160
Tablo 3.14. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	161
Tablo 3.15. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Madde Analizleri.....	162
Tablo 3.16. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	165
Tablo 3.17. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	166

Tablo 3.18. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları	166
Tablo 3.19. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....	167
Tablo 3.20. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	168
Tablo 3.21. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	168
Tablo 3.22. Öğretmenlerin Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi	170
Tablo 3.23. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi	173
Tablo 3.24. Öğretmenlerin Önerilen ödül ve Ceza Maddelerine Yönelik Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi.....	181

ÖN SÖZ

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve verimliliklerini artırmaları işgörenlerin motivasyonları ve disiplinli çalışmaları ile yakından ilgilidir. İşgörenlerin yüksek motivasyona sahip olmaları ve disiplinli çalışmaları kurumların uyguladığı ödül ve ceza politikası ile yakından ilgilidir. Millî Eğitim Bakanlığı bir milyonun üzerindeki öğretmen sayısı ile Türkiye Cumhuriyeti'nin en büyük örgütlerinden biridir. Öğretmenlerin yetiştirdiği bireyler kurumları ve toplumu oluşturmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlere yönelik ödül ve ceza politikaları önem arz etmektedir. Bu araştırma da Millî Eğitim Bakanlığının Öğretmenlere Yönelik Mevcut Ödül ve Ceza Politikasının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın; problem durumu, amacı, önemi, araştırmanın sınırlıkları, araştırmanın sayıltıları ve tanımlara yer verilmiştir. Birinci bölümde ceza, cezanın temelleri, cezalandırmanın fayda ve zararları, öğretmenlere yönelik uygulanan disiplin cezaları ve disiplin cezaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca ödül, ödülün fayda ve zararları, öğretmenlere yönelik uygulanan ödüller ve ilgili literatür açıklanmıştır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemine, üçüncü bölümde bulgulara, dördüncü bölümde sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmam süresince bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren, desteklerini esirgemeyen, kıymetli danışmanım sayın Prof. Dr. Nazım ÇOĞALTAY hocama teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca görüşlerinden yararlandığım sayın Beşir Gök'e ve bu süreçte sabırla beni destekleyen eşime, varlıklarıyla motivasyonumu artıran kızlarıma teşekkürü bir borç biliyorum.

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumu, problem cümleleri, amacı ve önemi yer almaktadır.

Problem Durumu

Sosyal bir varlık olarak tarihin her döneminde aile, mahalle, köy, kabile, millet, devlet gibi farklı form ve büyüklükte sosyal yaşam alanlarını inşa eden insanoğlu, bu yaşam alanlarındaki kaosu ortadan kaldırmak, işleyişi düzene koymak ve bir takım istenilmeyen davranışları önlemek için birçok farklı davranış normlarını geliştirmiştir. Hem bireysel hem de sosyal yaşam alanında istenilen davranışları özendirme istenilmeyen davranışlardan da uzaklaştırmaya yönelik işe koşulan ön önemli faktörlerden biri ödül ve cezadır. Tüm topluluklarda var olan ödül ve ceza sistemi, farklı yaşam biçimleri, dini inanışlar ve daha pek çok etken tarafından şekillenen ve bu anlamda toplumdan topluma, durumdan duruma farklılık gösteren bir yapıya sahip olabilmektedir. Bu nedenle her kültürde farklı uygulama biçimlerinde ortaya çıksa da tüm toplulukların ortak başvurduğu bir olgu olarak görülebilir. Yeryüzünde hakimiyet sürmüş tüm uygarlıklarda ve bu uygarlıkları ayakta tutan örgütlerdeki ödül ve ceza uygulamaları farklılık gösterse de önemini ve işlevselliğini hiçbir zaman kaybetmemiştir. Bireysel açıdan ise ödül ve ceza kişisel davranışları yönlendirmeye aracılık eder. İnsanlar doğumuyla birlikte ölünceye kadar evde, okulda, iş yerinde, sosyal çevresinde doğru davranışları sonucu ödüllendirilmekte hatalı davranışları sonucu da cezalandırılmaktadır. Ödül ve cezanın etkin kullanımı bireyleri istenilen yönde davranış göstermeye motive etmektedir.

Ödül, bir başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat; ceza, uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım (<https://sozluk.gov.tr/>) olarak tanımlanır. Selçuk, ödül kavramının olumlu pekiştirme olarak kullanılabileceğini söylemektedir. Ortama eklenen uyarıcının davranışın tekrarlanma ihtimalini artırması olumlu pekiştirmedir (Selçuk, 2018;147-148). Bu bağlamda yapılan bir araştırmada ödül kavramının öğretmenler ve öğrenciler tarafından pekiştireç olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır (Turan ve Yaraş, 2013). İstendik davranışların görülme sıklığını artırmak için verilen uyarıcıyı ödül olarak kabul

ettiğimizde cezayı da istenmeyen davranışların kontrol altına alınması, engellenmesi veya görülme sıklığının azaltılmasına aracılık eden uyarıcı olarak ifade edebiliriz. Bu açıdan bakıldığında cezayı istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak amacıyla verilen ve genellikle organizmaları hoşnut etmeyen uyarıcı olarak tanımlamak mümkündür. İki farklı şekilde ceza verilebilir. Ortama nahoş bir uyarıcı verilmesiyle davranışın tekrarlanma sıklığının azaltılmasına birinci tür ceza denir. Hoşa giden bir pekiştirecin ortamdaki çıkarılması sonucu davranışın tekrarlanma sıklığının azalması ikinci tür cezadır. Her iki tür cezada da dikkat edilirse davranışın yapılma sıklığını azaltmak hedeflenmektedir. Ödül verilerek pekiştirilen bir davranışta ise davranışın yapılma sıklığının artırılması amaçlanır (Selçuk, 2018;148-150). Türk Ceza Kanunu'nda (TCK) "Ceza Kanununun amacı; kişi hak ve özgürlüklerini, kamu düzen ve güvenliğini, hukuk devletini, kamu sağlığını ve çevreyi, toplum barışını korumak, suç işlenmesini önlemektir" (TCK, 2004: madde:1) şeklindeki ifade ile cezanın amacı betimlenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda ceza devlet tarafından bireyin işlediği suçtan ötürü uygulanan yaptırım olarak da tanımlanabilir.

Günümüzde cezanın zaruriliği tartışmasız kabul gören bir gerçektir. Cezanın kaldırılması taraftar bulan bir görüş olmadığı gibi böyle bir durumda cezanın suçu önleme niteliğini kaybetmesine de sebep olabilir. Cezanın amacı ile ilgili farklı görüşler olsa da bunu mutlak teoriler, nisbi teoriler ve karma teoriler olarak sınıflandırmak mümkündür. Mutlak teoriler de cezanın verilme nedeni toplum düzeni bozmasından kaynaklanır. Mutlak teoriler, kefarete ve adalet teorileri olmak üzere ikiye ayrılır. Nisbi teoriler, mutlak teorilerin karşıtıdır ve bu teoriye göre cezanın verilme amacı suçu önlemektir. Nisbi teoriler genel ve özel önleme teorileri olarak ikiye ayrılır. Karma teoriler mutlak ve nisbi teorilerin karışımıdır. Ceza uygulamalarında toplumu suçtan koruma hedefi vardır. Cezanın amacı hem geçmişe hem de geleceğe yöneliktir (Cantel, 2001). Ceza hukuku ile disiplin cezası birbirinden farklı kavramlardır. Ceza hukukunda topluma aykırı eylemler cezalandırılırken disiplin cezalarıyla ise örgüt düzenine aykırı eylemler cezalandırılır. Bazı eylemler hem toplum hem de kurum düzenini bozabilir. Böyle bir durumda devlet memuruyla ilgili hem ceza hem de disiplin kovuşturması birlikte yapılır. Disiplin cezaları devlet memurlarının birlikte düzen içinde çalışmalarını amacıyla uygulanan yaptırımlardandır (Gözübüyük, 1983: 131).

Bireyde istenilen hal, hareket ve davranışların yerleşmesi için ödüllendirme ve cezalandırmanın uygun biçimde işletilmesi gerekir. Cezanın etkililiği ile ilgili bugüne kadar birbiriyle çelişen çok fazla araştırma yapılmıştır. Özet olarak şu bilgilere ulaşılmıştır. Olağandışı durumlarda ceza verilebilir. Ödüllerin sonuçlarını kestirmek kolaydır fakat ceza etkilerini tahmin etmek zordur. Ceza istenmeyen davranışın ne olduğunu belirtir istenilen davranışın öğretilmesini sağlamaz. Yani istenmeyen davranışları bastırır. Ceza duyarsızlaşma, inatlaşma, saldırganlaşma olumsuz durumları genelleme, gibi davranışlara yol açabilir (Selçuk, 2018;148-149). Sosyal düzeninin sağlanması için ceza gerekli ve zorunludur ancak uygulamaya geçildiğinde oldukça dikkatli olunması gerekir. Zorunlu ve gerekmedikçe sık şekilde uygulanan ceza bireyi yönlendirmek bir yana nefreti tahrik eder, karşılık verme, kızmaktan zevk alma eğilimini güçlendirir. Bireyde cezaya tahammül edebileceği inancı hasıl olunca ceza tehdidi artık korku değil tam tersi haz ve heyecan yaratan bir olgu halini almasıyla etkililiğini kaybeder. Cezayı uygulayan kişide ise cezadan beklediği sonucu almak adına cezanın dozunu ve şiddetini artırma düşüncesi hâkim olur bundan dolayı ceza artık bir eğitim aracı olmanın ötesinde işkence aletine dönüşmüş olur (Dönmezer, 1982: 308-311). Bu nedenle ceza uygulanırken belli kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Ödüllendirme, en az cezalandırma kadar hatta daha da etkili bir araçtır. Çünkü ödüllendirme de cezalandırmanın kişiliğe ilişkin yan etkileri oluşmaz. Yapılan bir araştırmada başarılı hareketlerinden dolayı ödüllendirilen bireylerin başarı kazanmak için daha istekli davrandıkları görülmüştür. Dönmezer bu durumu başarı başarının anasıdır şeklinde açıklamaktadır. Ödüllendirme sadece elle tutulabilen maddi şeyler olarak algılanmamalıdır. Bazen gülümseme, onama, tanınan birinin topluluk içinde kişi ile tokalaşması veya kişiye ismi ile hitap etmesi gibi maddi olmayan şeyler de bir ödüllendirmedir (Dönmezer, 1982: 311).

Ödül ve cezanın insan davranışı üzerindeki belirleyici etkisi göz önüne alındığında eğitim örgütlerinde bu kavramın olmaması veya tartışılmaması düşünülemez. Çünkü okullar hem bir sosyal yaşam alanıdır hem de davranış değişikliğinin hedeflendiği kurumlardır. Bu bağlamda öğretmenlere yönelik ödül ve ceza sisteminin araştırılıp tartışmaya açılması önemli bir olgu olarak değerlendirilebilir. Ödül veya cezanın öğretmenlerin motivasyonu ve performansı gibi hem bireysel hem de örgütsel birçok değişkeni etkilemesi muhtemeldir. Motivasyon daha iyi performans için yüksek düzeyde

çaba göstermek (Hill, 1983) olarak tanımlanabilir. Genel anlamda motivasyon bireyi harekete geçiren, bu hareketi başlatan devam ettiren güç olarak tanımlanabilir. Motivasyon kuramları İçerik ve Süreç Kuramları olarak iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. İçerik kuramları bireyin gereksinimleri ve bu gereksinimlerin doyurulma biçimi üzerinde durur. Birey gereksinimleri karşılanırken bireylere uygun ödüller işe koşulmalıdır. Süreç Kuramlarında bireylerin ödüllere verdikleri anlam açıklanmaya çalışılır. Ödüller öğretmenin güdülenme düzeyini arttırmaktadır. Yani güdülenme düzeyi yüksek öğretmen kaliteli eğitim sistemini inşa edecek iken güdülenme düzeyi düşük, isteksiz öğretmen ise kalitesiz eğitim sistemini inşa edecektir. Literatürde öğretmenlere yönelik uygulanan ödül ve teşviklerin öğrencilerin başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğunu gösteren araştırma sonuçlarına rastlamak mümkündür (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2012; Maya ve Taştekin, 2017).

Eğitim sisteminin önemli yapı taşlarından birini öğretmenler oluşturmaktadır. PISA (2015)'de yüksek başarı gösteren Çin-Şanghay, Güney Kore ve Singapur gibi ülkelerdeki başarının bir nedeninin öğretmenlere verilen değer olduğu değerlendirilebilir. Söz konusu ülkeler, öğretmenlerin, mesleki gelişimlerini sürdürme, motivasyonlarını artırma refah içinde yaşama ve işe devamlılığını sağlama amacıyla çeşitli ödüllendirme ve teşvik politikaları uyguladıkları görülmektedir. Maaş artışı, terfi ve çeşitli unvanlar bu ödüllerden bazılarıdır. Öğretmenlere yönelik ödül ve teşvik uygulamaları sonucunda öğretim olumlu yönde etkilenmiş ve uluslararası düzeyde düzenlenen sınavlarda bu ülkelerin başarı seviyesi oldukça yüksek çıkmıştır (Maya ve Taştekin, 2017: 201).

Örgütlerin önceliği varlıklarını sürdürmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli önlemleri almak ve gerekli çalışmaları yapmaktır. Ülkemizin en kalabalık örgütü olan Millî Eğitim Bakanlığı bir milyon üzerinde öğretmeni bünyesinde barındırmaktadır. Türk Milli Eğitim örgütünün varlığını sürdürmesi ve amaçların gerçekleştirilme derecesi, büyük oranda öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması ve etkili bir güdüleme sistemi ile istenen davranışların ortaya çıkmasını sağlamaya bağlıdır. Motivasyon ve performansın ödül ve ceza uygulamalarından etkilendiği bilinen bir gerçektir. Türkiye'nin en kalabalık örgütü olan MEB'de ödül ve ceza uygulamaları yasa ve ilgili yönetmenlikler ile sağlanmaktadır. İşgörenlerin içinde bulundukları örgütün beklentilerine uygun surette davranmalarını sağlamak ve sosyal kontrolü sağlamak için başvurulan iki asli araç, cezalandırma ve ödüllendirmedir. Örgütler, ödül ve cezanın birey

üzerindeki yaptırım gücünü kullanarak işgörenin örgütün amaçlarına uygun şekilde davranışta bulunmasını sağlarlar. Ödüllendirme ve cezalandırmadaki temel düşünce insanın içinde yaşadığı çevrenin beklentilerine uygun şekilde davranış göstermesini sağlamaya çalışmaktır. İnsanların ödül ve cezayla en çok karşılaştıkları yerlerin başında kendi çalıştıkları örgütleri gelmektedir (Yiğit, 2003: 1). Bu bağlamda ödül ve ceza Millî Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarının gerçekleşmesinde, okulun değişim ve dönüşümünün hızlanmasında, eğitimin standartlarının yükseltilmesinde, öğretmenin motivasyon ve performans düzeyinin artırılmasında uyarıcı etkisi olduğu düşünülen önemli bir olgu karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan Türkiye Cumhuriyeti'nin en kalabalık kadrosuna sahip olan Millî Eğitim Bakanlığı, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak adına ödül ve ceza ile ilgili düzenlemeler yapmıştır. MEB sadece öğretmenlere yönelik kapsayıcı bir ödül ve ceza kanunu veya yönetmenliği yayınlamamıştır. Daha önce öğretmenlere yönelik uygulanmakta olan 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun ile 4357 sayılı Kanunun ceza ile ilgili hükümleri ikiliği ortadan kaldırmak için yürürlükten kaldırılmıştır. Bunun sonucunda öğretmenlere de diğer devlet memurlarına uygulanmakta olan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanun'un ilgili hükümleri uygulanmıştır. Daha sonra çeşitli yönetmenlikler ve Öğretmenlik Meslek Kanun'u ile değişen ve gelişen koşullara uyum sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan bu değişimlerin ihtiyaçları ne derece karşıladığını anlayabilmek öğretmenlerin beklenti ve görüşleri göz önüne alınarak yapılacak bir araştırma ile anlaşılabilir. Öğretmenin eğitim sistemindeki yeri konumu ve önemi göz önüne alındığında öğretmene yönelik uygulanan ödül ve cezaların neler olduğu, öğretmenlerin söz konusu ödül ve cezalardan haberdar olma ve destekleme dereceleri ve ödül ve ceza sistemine yönelik öneri ve beklentilerini ortaya çıkarmak araştırmamızın temel problemlerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı MEB'in öğretmenlere yönelik mevcut ödül ve ceza uygulamalarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda öğretmenlere yönelik uygulanan ödül ve ceza maddelerine ilişkin öğretmenlerin haberdar olma durumu ve yine söz konusu ödül ve ceza maddelerine ilişkin öğretmenlerin bu maddeleri destekleme dereceleri ile öğretmenlerin ödül ve cezaya ilişkin görüş ve beklentileri irdelenmeye çalışılmıştır. İlgili genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumu hangi düzeydedir?

2. Öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumları;

a) Cinsiyet

b) Eğitim durumu

c) Yaptığı görev

d) Okul türü

e) Hizmet yılı

f) Ödül-ceza alıp almadığı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerini destekleme durumu hangi düzeydedir?

4. Öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerini destekleme durumu

a) Cinsiyet

b) Eğitim durumu

c) Yaptığı görev

d) Hizmet yılı

e) Okul türü

f) Ödül-ceza alıp almadığı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenler önerilen ödül ve ceza maddelerini hangi düzeyde desteklemektedirler?

6. Öğretmenler önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumu

a) Cinsiyet

b) Eğitim durumu

- c) Yaptığı görev
- d) Hizmet yılı
- e) Okul türü
- f) Ödül-ceza alıp almadığı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Ödül ve ceza insanlık tarihi kadar eski kavramlar olmalarına rağmen eğitim bilimlerinde daha çok davranışçı kuramlarla birlikte anılmaya başlanmıştır. Literatür incelendiğinde ödül ve ceza kavramlarıyla ilgili farklı alanlarda çok sayıda araştırma olmasına rağmen öğretmenlerle ilgili sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmaktadır. İlgili eğitim alanındaki araştırmalarda da daha çok öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüş ve beklentileri araştırmaya konu edilmiş ancak hem ödül hem de cezanın birlikte araştırıldığı çalışmalar ise sınırlı sayıda kalmıştır. Bu araştırma öğretmenlere yönelik uygulanmakta olan ödül ve cezalardan öğretmenlerin haberdar olma ve destekleme durumları ile öğretmenlerin ödül-ceza sistemine ilişkin görüş ve beklentilerini tespit etmeye çalışması bakımından önem taşımaktadır. Zira MEB'in ödül ve ceza sistemine ilişkin böylesine kapsamlı bir çalışmanın eğitim bilimleri alanına ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü örgütler çalışanlarının verimliliğini ve istenilen davranışların tekrarlanma sıklığını artırmak amacıyla ödüllendirme politikaları uygular. Disiplin cezalarıyla da istenmeyen davranışları engelleyerek çalışanın yalnızca işine odaklanmasını amaçlar. MEB'in uyguladığı ödül ve disiplin politikalarının istenilen etkiyi yaratabilmesi için öğretmenlerin ilgi ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu çalışma bu bağlamda da ulaşacağı bulgular ile MEB'deki uygulayıcılara ve politika yapıcılara ilham kaynağı olabilir.

Araştırmanın Sınırlılığı

1- Bu araştırma sadece 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olanlarla sınırlıdır. İlgili Kanuna tabi olmayan öğretmenler (ek ders karşılığı çalışan öğretmenler) bu araştırmanın dışında tutulmuştur.

Tanımlar

Ceza: Suç işleyen insanın bir daha suç işlememesi için yaptığı kötölüğün karşılı olarak verilen yaptırımdır (Ersoy, 2002:155).

Kanun: “Devletin yasama organları tarafından konulan ve uyulması gereken kurallar bütünü; kanun” (<https://sozluk.gov.tr/>).

Memur: “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütölen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır.” (Devlet Memurları Kanunu [DMK], 1965: 4. md.)

Ödöl: Ödöl, işgörene ortaya koyduğu iş karşılığında verilen mükafatlardır (Kağnıcıoğlu, 2020: 146).

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

1.1 CEZA

Arapça bir kelime olan ceza “czy” aslından gelmektedir ve “*bir suça karşılık kamuya ödenen bedel*”(<https://www.nisanyansozluk.com>) anlamındadır. Ceza kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. TDK ceza kavramını günlük kullanımda: “*Uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım*” hukuki anlamda ise “*Suç işleyen bir kimsenin yaşantısına, özgürlüğüne, mallarına, onuruna karşı yasaların öngördüğü yaptırım*” (<https://tdk.gov.tr/>) olarak tanımlamıştır. Ceza istenilenden mahrum bırakma veya istenmeyen uyarının sunulmasıdır (Senemoğlu, 2015: 159). Kurumdaki çalışanların bir arada uyum içinde çalışmasını sağlamak amacıyla düzeni bozan davranışlara karşı uygulanan yatırımlardır (Gözübüyük, 1996: 185-186). Yargı kararıyla suçu ispatlanan kişiye kanunda yer alan suça uygun yaptırımın yargı tarafından tatbik edilmesidir (Öztürk, Erdem ve Özbek, 1998: 340). Artuk, Gökçen ve Yenidünya (2003)’ya göre ceza, “*Suç teşkil eden ve toplum düzenini bozan eylemi nedeniyle suçlu hakkında kusurluluğuyla orantılı olarak yargı organlarınca hükmedilen bir mahkumiyetin infazı çerçevesinde, devlet tarafından tatbik olunan ve esasen ıslahı sağlamaya yönelik ıstırap verici, korkutucu ve caydırıcı bir müeyyide*” (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2003: 23) olarak ifade etmişlerdir. Ersoy cezayı, “*Ceza, suç işleyen kimseye işlediği suça karşılık bir fenalık olmak ve tekrar suç işlemesini önlemek amacıyla uygulanan bir yaptırımdır*” (Ersay, 2002:155) şeklinde tanımlamıştır.

Ceza veya cezalandırma farklı şekillerde görülebilir. Kişi bedenini hedef alan fiziksel ceza veya bireyin duygularına yönelik psikolojik ceza şeklinde olabilir. Bu cezalandırma yöntemi suç işleyen kişiye yönelik doğrudan uygulandığında, doğrudan ceza olarak adlandırılır. Ayrıca cezalandırma olayına tanıklık eden diğer bireyin istenmeyen davranışlarında azalma olması veya aykırı davranışları sergilememesi durumunda dolaylı cezadan söz edilebilir. Gözlem yoluyla öğrenmeye önem veren ve davranışların sonuçları, davranışları yönlendirdiği varsayımına dayanan Sosyal Öğrenme Kuramının kurucusu Bandura’ ya göre dolaylı ceza da doğrudan ceza kadar

etkilidir. Dolaylı cezada uygun olmayan davranışların cezalandırılması sonucu diğer bireylerin istenmeyen davranışta bulunmasını engelleme ve böylece bireylerin istenilen kurallara uymalarını sağlama amaçlanmaktadır (Bandura, 1986; akt. Senemoğlu, 2015: 222-224).

Geçmişten günümüze ceza anlayışında değişimler ve gelişimler olmuştur. Geçmiş dönemlerde cezalandırmada toplum yararı gözetilmekteydi ve toplumsal düzeni korumak adına şiddetli cezalar uygulanmaktaydı. Bu anlayış yerini zamanla bireyi temele alan bir anlayışa bıraktı. Şiddetli cezalar da yerini daha insancıl cezalara bıraktı. Cezaların ve ceza anlayışının zaman içerisinde değişmesi toplumsal dinamiklerin farklılaşmasından kaynaklansa da bunun yanında psikoloji, hukuk, felsefe gibi alanlardaki değişimlerin etkisi de söz konusudur (Türkmen, 2017: 704). Bu alanlar ile ceza arasındaki ilişki aşağıda kısaca özetlenecektir.

1.1.1. Cezanın Temelleri

1.1.1.1. Cezanın Toplumsal ve Sosyolojik Temelleri

Toplumsal yaşamı bozan suçlara yönelik olarak toplumun göstermiş olduğu refleks cezalandırmadır. Geçmişten günümüze tüm toplumlarda suçlara rastlanmıştır. Tarih boyunca suçlara karşılık toplumlar ceza ile karşılık vermiş olduğu göz önüne alındığında cezalandırma tarihi ile toplum tarihlerinin paralel ilerlediği söylenebilir. Ceza sistemlerinin tarih içerisindeki değişimine bakıldığında cezaların hafiflediği görülür. Geçmiş dönemlerde toplumun bozulan yapısı ve bu yapıyı tamir edilmesi için bireye şiddetli cezalar verilmekteydi. İdam cezalarında bile idam cezasından önce çeşitli işkenceler yapılıyor ve bunu diğer toplum üyelerinin izlenmesi sağlanıyordu. Hatta ilkel toplumlarda ceza sadece suç işleyen kişiye yönelik değil kişinin ailesini de içine alan bir intikam alma haline dönüşüyordu. Toplumsal yaşamın ve insana bakış açısının temellerinin değişmesiyle cezalandırmada büyük bir değişim ve dönüşüm geçirmiştir (Türkmen, 2017: 703-704).

Cezalar devlet tarafından toplumsal yaşamı korumak amacıyla uygulanan tedbirlerdir. Ceza kültürel değerlerin ve sosyal yapının bir üreimidir. Cezalara, ne zaman, nasıl ve kimin karar vereceğini toplumda cezalandırmaya verdiğimiz rol belirler. *“Sosyolojik yaklaşım, cezalandırmayı sosyal ve tarihi güçlerin şekillendirdiği karmaşık bir sosyal kurum olarak ele alır.”* (Türkmen, 2017: 714). Cezaya toplumsal ve sosyolojik

açından yaklaşıldığında bu alanda önemli yere sahip Max Weber, Karl Marx, Emile Durkheim gibi sosyologların görüşlerine yer vermek gerekir.

Durkheim toplumu, bireyi de içine alan bireyin üstünde bir yere konumlandırır. Toplamları mekanik ve organik olarak iki şekilde sınıflandırmaktadır. Mekanik toplumlarda cezalandırıcı anlayış egemendir ve şiddetli cezalar uygulanmaktadır. Organik toplumlarda ise iade edici anlayış hâkimdir ve cezalar daha hafiftir. Durkheim’a göre ceza, sosyal düzenin devamını sağlamaktadır ve cezayla ilgili şu kanunları ortaya koymuştur. Birincisi cezanın zaman içerisinde hafiflediği işkence, idam gibi cezaların yerini hapis cezaları almıştır. İkincisi merkezi iktidarın baskın olması ve toplum az gelişmişliği ne kadar fazlaysa uygulanan cezaların şiddeti de o kadar fazla olur (Durkheim, 1966). Durkheim, cezaya toplumsal yaşamın dayandığı değerleri koruyan ahlaki eylemler olarak bakar. Ceza ahlaki değerleri korumanın yanında bu değerleri onaylar bu sayede toplumu ayakta tutan bir ahlaki sistem oluşturur. Ceza suç kontrolünü sağladığından toplumsal bir kurum olarak görülebilir. Cezayla ilgili geçmişten günümüze ortaya çıkan farklılıkları ikiye ayırır. Nitelik ve nicelikle ilgili bu farklılıklardan asıl önemli olanın nitelikle ilgili farklılıklar olduğunu ifade eder. Kolektif bilinçte meydana gelen bu değişimler bireylerin cezalara bakış açısını da değiştirmiştir (Türkmen, 2017: 715-716).

Türkmen, 2017’e göre Marx’ın cezayla ilgili görüşleri iki farklı şekilde ele alınabilir. Ceza, devletin egemen gücünün sürekliliğinin sağlanması içindir. İkincisi ceza emek piyasasını düzenleyen ekonomik bir olgu olduğu üzerinde durmaktadır. Bu iki görüşün ortak noktası cezalar yönetici sınıfın alt sınıflar üzerindeki ekonomik ve sosyal etkinliğini korumak için uygulanmaktadır. *“Marx’a göre cezanın, toplumda emeğin dengelenmesini sağladığı ifade edilebilir. Bu açıdan cezanın şiddeti, toplumda emeğin değerine bağlıdır. Emek toplumda azsa ve değeri fazlaysa, cezaların şiddeti daha düşük olmaktadır, fakat emek bolsa cezalandırma da daha şiddetli olmaktadır.”* (Türkmen, 2017: 717). Yani cezanın şiddetini belirleyen asıl göstergenin toplumdaki emek olduğu söylenebilir. Weber’in cezayla ilgili görüşleri, bürokrasi anlayışından ve toplumu anlamak için geliştirmiş olduğu otorite tiplerinden çıkarılabilir. Weber karizmatik, geleneksel ve yasal otorite olmak üzere üç tip otoriteden söz eder. Kurallara uyma yasal otoritede vazgeçilemez. Günümüz insanına en yakın olan otorite tipinin yasal otorite

olduğunu ifade eder. Yasal otoritenin hâkim olduğu toplumlarda ceza hukuku ve ceza sistemleri suçları tam olarak tanımlayabilmelidir (Türkmen, 2017: 716).

Suç karşılığı uygulanacak olan cezalar toplum kültürünün bir yansımasıdır. Bireyler sosyalleştirilirken uygulanan ceza türleri, süresi, uygulanma biçimi kültürden etkilenir. Bir nevi ceza bireyi sosyalleştirmenin bir aracıdır. İnsan toplumlarının cezaya verdikleri önem, yoğunluk birbirinden farklıdır. Bazı toplumlar cezaya çok zorunlu olduğu durumlarda başvururlar. Ceza uygularken cinsiyet gibi değişkenlere önem verilmez. Asıl önemli olan kuralların ihlal edilmesi değil bunun topluma verdiği zarardır (Dönmezer, 1982: 311-312).

Toplumsal yapının değişimine paralel şekilde ceza uygulamaları da değişmektedir. Yani toplumun suç ve cezalara bakış açısının değişmesiyle uygulanan cezalar da farklılaşmaktadır (Türkmen, 2017: 719). Kendi toplumumuz açısından baktığımızda Türk toplumu suçlara karşı hoşgörü toplumu değil tam tersi kuralların her koşulda uygulanması gerektiğini isteyen bir toplumdur. Devletin güçlü olması, en ağır cezaların verilmesi gerektiği, ölüm cezasının bugün dahi uygulanmasını isteyen çok büyük bir zihniyet bu durumun açık bir göstergesidir. Türk toplumunda ödüllendirmeye az yer verildiği buna karşın cezalandırmanın geniş yer kapladığı görülmektedir. Bunu eğitim anlayışımızdaki ilkeleri tespit eden deyimlerde görmekteyiz. Ceza anlayışının toplumdaki yansıması olan bazı deyimler (“*dayak cennetten çıkmadır*”, “*kızını dövmeven dizini döver*” gibi) bunun göstergesidir. (Dönmezer, 1982: 312-313).

1.1.1.2. Cezanın Felsefi Temelleri

Felsefi olarak cezayı ele aldığımızda suçluların neden cezalandırıldığı sorusu önemli yer tutar. Bu soruya verilen alternatif cevaplar göz önüne alındığında verilen cevapları iki farklı şekilde sınıflandırabiliriz. Birincisi suçun önlenmesi diğeri ise caydırıcılık yönüdür. Ahlak filozofları ise genellikle cezanın amacı ve benimsediği değerlerin neler olması gerektiği ile gibi sorular sorarlar. Bu sorular iki farklı felsefi teorinin ortaya çıkmasını sağlar. Cezalandırıcı ve faydacı teoriler olarak isimlendireceğimiz bu teoriler de farklı teorik tartışmaları beraberinde getirmektedir. Cezanın intikam yönü, caydırıcılık yönü, onarıcı adalet ve rehabilitasyon yönleri bu teorik tartışmalardan bazılarıdır (Türkmen, 2017: 706-707). Cezanın amacının neler olduğuyla

ilgili farklı felsefi görüşler mevcuttur. Bu teorilere yönelik farklı görüşler olsa da Cantel (2001)'e göre:

1.1.1.2.1. Mutlak Teoriler

Bu teori cezanın uygulanmasını başlı başına amaç olarak görür. Cezanın uygulanma amacı toplum düzenini bozmasından kaynaklanır. Bu teori kefarete ve adalet teorileri olarak ikiye ayrılır.

Toplumda cezanın amacıyla ilgili en eski görüş kefarete düşüncesidir. Geçmişte bireyin işlemiş olduğu kusurlu davranışına ceza uygulanmasıyla bir nevi intikam alınır. Yani birey bir kötülük yapmışsa bunun cezasını çekmelidir anlayışı söz konusudur.

Adalet teorisinde bir amaca yönelik ceza verilmez ceza verilmesindeki asıl düşünce adaletin gerçekleşmesidir. Bu düşüncenin temel sayılışı devlet dağılsa bile adaletin tecellisi için hapis haneadaki son katil asılmalıdır. Cezanın uygulanmasında geleceğe yönelik bir amaç aranmamalı kişinin kusuruyla orantılı olacak şekilde ceza verilmelidir.

1.1.1.2.2. Nisbi Teoriler

Nisbi teoriler, mutlak teorilerin karşısıdır. Suçu önlemek cezanın amacıdır ve ceza gelecek için verilir. Suçun nasıl önleneyeğine dair kesin bir görüş birliği yoktur. Birbirinin zıttı olan genel ve özel önleme teorileri aşağıda açıklanmıştır.

Özel önleme teorisi kefarete teorisinin karşısıdır. Özel önleme teorisinin ortaya çıkmasıyla kefarete teorisi önemini kaybetmiştir. Cezanın amacı önlemdir ve geleceğe yöneliktir. Ceza verilmesinin nedeni bireyi suçtan korumadır. Bireyin gelecekte suç işlemesini önleme hedeflenmektedir. Özel önleme teorisi faili damgalamaz ve dışlamaz birey ve toplumu korur.

Genel önleme teorisine göre cezanın amacı toplumu suçtan korumaktır. Suç işleyen failin ceza alacağını bilen diğer insanlar suç işleme güdülerini bu şekilde bastırır ve böylece toplum suçtan korunur. Suçluları ceza ile korkutarak suçun önlenmesini hedeflediğinden uygulanan cezalar şiddetlidir. Genel önleme teorisi hukuk düzenini devam ettirir ve güçlendirir.

1.1.1.2.3. Karma Teori

Karma teoriye bağdaştırıcı teoride denir. Adından da anlaşılacağı üzere cezanın amacı özel ve genel önleme ile kefareti olduğunu kabul eder. Yani ceza geçmiş ve geleceğe yöneliktir üstelik toplumu da suçtan koruma gibi bir hedefi de vardır. Ceza insanlara ibret teşkil etme düşüncesi genel önleme amacı ile ilgili, ceza ve kusurun orantılı olması gerektiği düşüncesi kefareti ile ilgili, faili suç işlemekten koruma ise özel önleme ile ilgilidir.

1.1.1.3. Cezanın Psikolojik Temelleri

Psikoloji bilimi cezanın dikkatli kullanılması gerektiğini söyler. (Dönmezer, 1982: 310). Çünkü beyindeki ceza merkezleri uyarıldığında insanda panik, kaygı gözlenmektedir. Beyindeki ceza bölgeleri ödül bölgelerini etkisiz duruma getirmekte yani korku ve ceza, ödül ve hazzı baskılamaktadır (Senemoğlu, 2015: 365). Bundan dolayı gerekmediği halde abartılı ve sık sık uygulanan ceza bireyi yönlendirme gibi bir işlevi yerine getirmenin ötesinde bireyde nefret ve kızgınlık oluşturur. Hal böyle olunca cezanın amacından beklen etkiyi göstermez. Ceza bireyin korku dürtüsünü tetiklediğinden bazı durumlarda birey tarafından heyecan verici bir olgu gibi algılanabilir. Ceza uygulanan birey bedeninin bu cezaya tahammül edebileceğini düşündüğünde korku yerine heyecana neden olursa cezadan beklenen yarar kaybolur. Cezayı uygulayan kişi cezadan beklediği sonucu alamayınca cezanın şiddetini, dozunu artırma gibi bir düşünceye kapılabilir ve ceza artık istenmeyen davranışı engelleme yerine bir tür işkence aletine dönüşmüş olur (Dönmezer, 1982: 310). Ceza uygulanırken fiziksel cezadan uzak durulmalıdır. Olumsuz davranışta bulunan kişiye ceza uygulanacaksa birey hoşta giden uyarıcıdan mahrum bırakılırsa daha etkili bir yöntem uygulanır.

Çocukların sergiledikleri olumsuz bir davranıştan dolayı çocuğu dayakla cezalandırmak ona yaptığını düzeltme imkânını ortadan kaldırır. Dayak atana kızgınlık oluşur. Yaptığı olumsuz davranışı düzeltme yoluna gideceğine dayak atanı suçlar. Bu kötü disiplin anlayışı bireye model olur. Çocukta böyle bir durumla karşılaştığında bir başkasını dövecektir. (Dönmezer, 1982: 310; Kağıtçıbaşı, 1983: 251). Hoffman ve Saltzstein psikolojik disiplini ikiye ayırmıştır. Bunlar: kanıt göstererek inandırma ve sevgiyi esirgemedir. Dayak ve sevgiyi esirgeme arasındaki fark birinin fiziksel diğerinin ise psikolojik olmasıdır. Kanıt göstererek inandırmada olumsuz davranışın mağdura verdiği

zarara bireyin dikkati çekilir. Böylece kendini bir başkasının yerine koyarak empati yapması sağlanır. Cezalandırmadaki amaç sergilenen olumsuz davranışa karşılık bireyin ceza çekmesi değil, kötülük yaptığı mağdurun yerine kendini koyup bundan pişmanlık duymasıdır (Kağıtçıbaşı, 1983: 251).

Yapılan araştırmalara göre beyinde ödül ve ceza merkezleri birbirine çok yakın yerlerde bulunmaktadır. Ödül ve cezanın, öğrenme üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yeni ve farklı duyuşal uyarılar korteksi sürekli uyarmaktadır. Fakat bu uyarılar art arda uygulanması ceza veya ödül duyumu ortaya çıkarmıyorsa, kortikal tepki yok olmaktadır. Birey monoton uyarılara alışmakta, tepki vermeme durumu olarak isimlendirilen sönme olayı gerçekleşmektedir. Ödül ve ceza uyarana eşlik ettiğinde ise güçlü bellek izi oluşmaktadır (Senemoğlu, 2015: 365-366). Bireylerin motivasyonlarının artırılması amacıyla geliştirilen kuramlarda daha çok ödüle önem verilirken pekiştirme kuramında ise hem ödül hem de ceza birlikte yer verilmiştir (Sarpkaya, 2001: 31). Pekiştirme kuramına göre ceza istenmeyen davranışı önler fakat istenilen sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaz. İstenmeyen davranışları geçici süreliğine bastırır. Ayrıca cezanın istenmeyen yan etkileri vardır (Onaran, 1881: 263). Skinner'e göre ceza alan bireyde korku oluşur birey bu korkusunu çevresinde bulunan farklı uyarıcılara da genelleyebilir. Ceza bireye ne yapmamasıyla ilgili bilgi verir fakat ne yapması gerektiğiyle ilgili bilgi vermez. İstenmeyen davranışlar nedeniyle cezalandırılan birey bu olumsuz davranışları baskı altında tutar. Fakat ceza ortadan kalktığında birey olumsuz davranışları tekrar gösterir. Ceza bireyin saldırgan davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Olumsuz davranış ortadan kaldırmak için verilen ceza olumsuz başka davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir (Skinner, 1971).

Cezanın bu olumsuz etkilerine rağmen cezanın yaygın olarak kullanılmasının birçok nedeni olabilir. Ödüllendirmenin örgüte yüklediği maddi bir küflet olmasına rağmen cezalandırmanın herhangi ekonomik maliyetinin olmaması, cezanın uygulandığı anda etkisini göstermesi, istenmeyen davranışları bastırması olarak sayılabilir. Skinner ise cezanın yaygın olarak kullanılmasının nedenini kısa süreli de olsa ceza kullanıldığı anda etkisini göstermesinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Cezaya alternatif şunlar önerilebilir (Skinner, 1971):

- Olumsuz davranışa sebebiyet veren ortamı değiştirmek

- Olumsuz davranışı bıkırtıncaya kadar yaptırmak
- Olumsuz davranış gelişim döneminden kaynaklanıyorsa bu gelişim döneminin geçmesi beklenmek
- Olumsuz davranış görmezden gelerek istenen davranış gösterilince pekiştirmek
- Olumsuz davranışın sönmesini beklemek. Ağlayarak istediğini elde eden çocuğun ağlamasını görmezden gelerek bu davranışından vazgeçirmek

Pekiştirme kuramında, davranışın ceza ve pekiştirme olmak üzere farklı iki sonucu vardır. Ceza iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Birinci tür cezada nahoş bir uyarıcı ortama eklenir ve davranışın yapılma sıklığı azalır. İkinci tür cezada hoş giden uyarıcı ortamdan çıkarılır ve davranışın yapılma sıklığında azalma görülür. Selçuk, eğitimde ceza kullanılmamasının hayali olabileceğini, olağan dışı durumlarda ceza kullanılmasının haklı görülebileceğini ifade eder. Davranış değiştirmede esas olan ödüllendirme çünkü ödülün etkilerini önceden kestirmek kolaydır fakat cezanın etkilerini önceden kestirmek kolay değildir. Ceza istenilen davranışın ne olduğunu öğretmez sadece davranışın bastırılmasını sağlar. Sürekli olarak ceza kullanılırsa kişide inatlaşma, saldırganlık gibi duygulara yol açabilir. Ceza uygulandığında oluşan olumsuz etkilerini kişi çevresine genelleleyebilir (Selçuk, 2018:146-150).

Thorndike etki yasasında davranışlar sonuçları tarafından kontrol edilir görüşünü savunmaktadır. Uyarıcı-tepki arasındaki bağ pekiştirilirse davranış yenilenir uyarıcı-tepki arasındaki bağ cezalandırılırsa davranış zayıflar. Yani birey sonuçları hoş giden davranışları tekrarlar fakat sonuçları hoş gitmeyen davranışlardan kaçınır. 1930'dan sonra ise Thorndike etki yasasında ödüllendirmenin davranışı yönlendirdiği görüşünü yenilerken cezalandırmanın ise uyarıcı-tepki arasındaki bağın gücünde herhangi bir değişikliğe neden olmadığını ifade etmektedir (Senemoğlu, 2015: 140-142). Thorndike ve Skinner cezalandırılan davranışın alışkanlıkları yok etmediği davranışları bastırdığı konusunda hemfikirdirler. Cezanın etkisi ortadan kalkınca cezalandırılan davranış tekrar ortaya çıkar (Senemoğlu, 2015: 160).

1.1.1.4. Cezanın Hukuki Temelleri

Ceza, davranışların suç olup olmadığını belirleyen bir hukuk terimidir. Kısaca ceza suç olan davranışları ve bu davranışlara hangi yaptırımların uygulanacağını tespit

eden yasal tanımlamadır. Her ne kadar suçun ortaya çıkış nedeni sosyolojik yaklaşımdan kaynaklansa da suçun tanımlanması ve cezalandırılması hukuksal bir durumdur (Kızmaz, 2005).

Türkmen'e göre, hukuk kurallarının toplumsal düzen kurallarından ayrılan yönü yaptırımlardır. Maddi ve manevi olacak şekilde hukuki yaptırımların iki farklı yönü vardır. Aykırı davranış sergilenmeden önce engellenmesi yaptırımın manevi yönünü oluşturur. Otoritenin aykırı davranışı sergileyen faile güç kullanarak fiilin düzeltilmesi ise yaptırımın maddi yönüdür (Türkmen, 2017: 719).

Ceza ve ceza hukukun gelişimi birbiriyle yakın ilişki içerisinde. Ceza hukuku, suç ve ceza kavramlarını konu edindiğinden dolayı cezanın temellendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu kavramlar insanlığın var oluşuyla ortaya çıksa da günümüz hukuk sistemine kaynaklık edecek şekilde sistematik bir bilim haline gelişi 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. Ceza hukuku, sosyal bilimlerle kurduğu ilişki sayesinde gelişmiştir. Bu gelişim alanla ilgili birçok çalışmanın ortaya çıkarmışını sağlamıştır. Bu bilgi birikimi ceza hukukuna bağlı yeni alt disiplinleri ortaya çıkarmıştır (Yumak, 2021: 394-396). Tarihsel süreç içerisinde toplumların ceza anlayışında büyük farklılıklar olsa da ceza hukukunda şu ortak özellikler söz konusudur (Dönmezer ve Erman, 1985: 37-38).

- Önceleri ceza hukukunda çok geniş bir müdahale alanı söz konusudur. Zamanla sadece kişinin dış ilişkilerini kapsayacak şekilde değişikliğe uğramış fakat ilişkilerin genişlemesi ve çeşitlenmesi neticesinde eskiye göre ceza hukukunun alanı genişlemiştir.
- Önceleri sorumluluk objektif ve kolektif iken zamanla değişerek subjektif ve kişisel hale gelmiştir.
- Cezalandırma önceleri sert ve katı iken zamanla ahlaki şekil alarak yumuşamış ve hafiflemiştir.
- Eskiden ceza hukuku örf, adetlere dayanmaktaydı zamanla belirli suçlara yönelik kanunlar meydana gelmiştir. Bu durum sistemleşme yoluna gidilmesini sağlasa da genel bir suç teorisinin ortaya çıkabilmesi için yüzyıllar boyunca bu durumun sürmesi gerekmektedir.

- Ceza hukuku ile toplumların sosyal durumları arasından paralellik bulunmaktadır. Yani toplumların sosyal durumlarını belirleyen etmenler aynı zamanda ceza hukukunu da şekillendirmektedir.

Her ne kadar toplumlar arasında cezalandırmada farklılıklar olsa da toplumlar bazı ortak aşamalardan geçmiştir. İlkel dönemlerdeki ceza anlayışı, bireyin kendi intikamını alması esasına dayanıyordu. Bu durum bazı sakıncaları barındırıyordu. İntikam alma düzeyi belli bir ölçüsü bulunmamaktaydı. Bireyin psikolojik durumu ve daha pek çok faktörden etkilendiğinden dolayı bazen bireyin intikam alma düzeyi aşırılığa kaçıyordu. Ayrıca intikam alırken kişinin aşırılığa kaçması sonucu karşısındaki kişi de yeni tepkiler vermesine neden oluyordu. Etki-tepki şeklinde öç alma davranışı uzayıp gidiyor bu durum kan davasına neden olacak şekilde toplumsal kargaşaya sebebiyet veriyordu. Bu nedenlerden dolayı cezalandırmada eşitliğe dayanan kısas uygulaması benimsendi. Fakat kısas yöntemi de failin fiilinde kusur durumunu hesaba katmamasından dolayı yerini uzlaşma yöntemine bıraktı. Günümüz arabuluculuğa dayanan hakem veya uzlaşma yönteminde çözüm olmaması durumunda tekrar kısas yöntemine dönülmesinden dolayı geçerliliğini koruyamadı. Toplumda kargaşaya neden olmasından dolayı bireysel öç alma yerini toplumda egemenliği elinde bulunduran başkanlara devretti. Suça neden olan fiile hangi cezanın verileceği bu otoriteler belirlerdi. Tek kişinin cezalandırma yetkisini elinde bulundurması keyfiyete sebebiyet verse de başkanların sınırsız yetkisi yoktu. Bu yetki örf, adet, din tarafından sınırlandırılmıştı. İşlenen suç farklı toplumların bireyleri arasında yaşandığında toplumlar arası otorite olmadığı için davranışın cezalandırılması imkânsız hale geliyordu. Bireye yapılan saldırı topluma yapılmış sayılmakta bu durum toplumların karşı karşıya gelmesine neden olmaktaydı. Bu nedenlerden dolayı cezalandırmada farklı uygulamalara ihtiyaç duyulmuştur. İşlenen suçlara yönelik yaptırım yapan kurumların ortaya çıkmasıyla cezalandırma yetkisi devletin tekeline geçmiştir. Bir nevi cezalandırmanın devlet tekeline tamamen geçmesiyle birlikte günümüz çağdaş hukukun temelleri atılmıştır. 18. yüzyılda etkili olan Rönesans ve Hümanizm hareketleriyle cezanın amacı ve devletlerin ceza verme hakkı kaynağının sorgulanması sonucu ceza hukukunun modernleşmesini sağlamıştır (Dönmezer ve Erman, 1985: 35-53; Türkmen, 2017: 707-717). Günümüz “*Modern ceza hukuku Aydınlanmanın eseridir.*” (Küçüktaşdemir, 2014: 57). Yeni

zamanlar ceza hukukunu önceki dönemlerden ayıran üç önemli olay Felsefe, Kanunlaştırma ve Doktrin hareketleridir (Dönmezer ve Erman, 1985: 48).

Tarihsel süreçte toplumların cezalandırma anlayışında farklılıklar söz konusudur. Avrupa da cezanın uygulanması tarihsel süreç içerisinde üç döneme gerçekleşmiştir. Erken Orta Çağ döneminde en yaygın kullanılan ceza türleri para cezaları ve kefarettir. Geç Orta Çağ döneminde işkence ve idamlar en yaygın kullanılan cezalar arasındadır. Son olarak 17. Yüzyıl döneminde şiddet içerikli acımasız cezalar yerini hapis cezaları gibi hürriyeti kısıtlayan cezalara bırakmıştır. Yukarıdaki sıralamadan anlaşılacağı üzere cezaevlerinden önceki dönemlerde suçlara uygulanan cezalar idam, sürgün, fiziksel işkenceler kısas, diyet gibi insancıl olmayan cezalar uygulanmaktaydı. Cezaevlerinin yaygınlaşmasıyla beraber uygulanan cezalara bakış acısı değişerek cezalandırma, rehabilitasyon şeklinde içinde bulunduğu dönemin anlayışına paralel olarak değişim göstermiştir (Kızmaz, 2005).

Türklerde cezalandırma anlayışı üç farklı döneme ayrılabilir. Bu dönemler İslamiyet'ten önce, İslamiyet'ten sonra ve Cumhuriyet dönemi şeklinde sınıflandırılmaktadır. İslamiyet'ten önce eski Türklerde suç işleyenlere uygulanacak cezalar töreye göre belirlenmektedir. İslamiyet'ten sonra İslam ceza hukuku temel alınmış, “*kanunsuz suç ve ceza olmaz ilkesi*” esas alınarak cezalandırma örfi ve şeri hukuka göre yapılmıştır. İdarenin yargısal denetimi Arz-i hal, Paşa Divanı, Divan-ı Hümayun, Divan-ı Mezalim gibi kurumlarla yapılmıştır. Bugünkü anlamda idarenin denetimi için yapılan ilk adım 1868'de Şuray-ı Devlet'in (Danıştay) kurulmasıdır. Olağan üstü şartlarda hazırlanan 1921 Anayasası hariç 1924, 1961 ve 1982 Anayasalarında hukukun üstünlüğünü benimseyen “*kanunsuz suç ve ceza olmaz ilkesi*” hakimdir. Cumhuriyet döneminde yargı tarafından idarenin denetiminin yapılması ilk kez 1924 Anayasasında Danıştay'ın kurulmasıyla gerçekleşmiştir. Ayrıca Anayasa Mahkemesi'nin 1961 Anayasası ile kurulmasından sonra kanunların anayasaya uygunluğunun denetimi yargı tarafından yapılmıştır. 1961 yılında anayasanın kabulüyle birlikte idarenin denetimini yapacak olan tek yetkili merci Danıştay olmuştur. 1971 yılında yapılan değişiklikle birlikte “*İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır*” ibaresi eklenmiş 1982 yılındaki anayasada da aynen korunmuştur (Kuyaksil, ve Altunbaş, 2012). Geçmişten günümüze ülkemizde hukuk alanında reform hareketleri yapılmıştır. Tanzimat döneminde hukuk alanında yapılan reform hareketleri “*Tanzimat*

reformları”, Cumhuriyet döneminde yapılan reform hareketleri “*Cumhuriyet hukuk devrimi*” olarak adlandırılmıştır. Bu reform hareketleri tüm hukuk alanlarında yapılan hareketlerdir. Bazı yönleriyle bu reformların devamı sayılabilecek ceza hukukunda yapılan son reform “*Türk Ceza Hukuku Reformu*” olarak adlandırılır. Türk Ceza Hukukunda Reform olarak 1 Haziran 2005 tarihi kabul edilmektedir. Çünkü bu tarihte Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Ceza Muhakemesi Kanunu (CMK) ve Türk Ceza Kanunu gibi temel kanunlar çıkarılmıştır (Sözüer, 2019: 3031-3032).

Günümüzde Türkiye Cumhuriyeti’nde yürürlükte olan üç farklı ceza türünden söz edilebilir. Disiplin cezaları, İdari cezalar ve Adli cezalar şeklinde sınıflandırılabilir.

Yargı tarafından mahkemelerde verilen cezalar adli cezalar grubuna girer. Adli cezalar üç farklı şekilde uygulanabilir. Bunlar: Kamu hizmeti cezaları mahkemeler tarafından kusur işleyen bireyin, bir kamu kurumunun icra etmekte olduğu hizmete verilmesidir. Çevre temizliği, ağaç dikimi gibi hizmetlerde toplum yararına ücretsiz çalıştırılmasıdır. Hapis cezaları, mahkemeler tarafından suç işleyen bireye işlediği suçun mahiyetine göre verilen hürriyeti kısıtlayıcı yaptırımlardır. Para cezaları ise Türk Ceza Kanunu’nun (TCK) 52. maddesinde adli para cezası ayrıntılı olarak yer almaktadır. Kanunda yer aldığı şekliyle yargı tarafından belirlenen miktarın hükümlü tarafından hazineye ödenmesidir.

İdari cezalar devlet kurumları tarafından verilen cezalardır. İki farklı türde ceza uygulanmaktadır. Genellikle idari para cezası (trafik cezası, işverene kesilen cezalar, belediyelerin kestiği cezalar gibi...) şeklinde uygulanmaktadır. Bazen de iş yeri kapatma, ehliyet el koyma gibi farklı cezalar şeklinde de görülebilir.

Disiplin cezaları kurumların düzen ve işleyişlerinin sağlanması amacıyla aykırı davranışta bulunan personele verilen cezalardır. Konu ile yakın ilişkili olmasından dolayı disiplin cezaları ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1.2. Disiplin Türleri:

Literatürü incelediğimizde dört farklı disiplin türü karşımıza çıkmaktadır. Bunları şu şekilde sınıflandırabiliriz: kademeli disiplin, önleyici disiplin, yapıcı disiplin ve düzeltici disiplin (Geylan, 1990: 40-43, Sabuncuoğlu, 2005: 336-337). Kademeli ve düzeltici disiplini birlikte ele alan sınıflamalarda bulunmaktadır (Geylan, 2013).

1.1.2.1. Önleyici Disiplin:

Disiplin sisteminin temel unsurları kurallar, kural ihlalleri ve yaptırımlardır. Önleyici disiplin kural ihlalleri olmadan önce çalışanların kuralların dışına çıkmaması için düzenlemeler yapar (Geylan, 2013: 186-187). Önleyici disiplin çalışanların işyerindeki kural ve düzeni ihlal etmemesi için önceden yönlendirmesidir. Önleyici disiplindeki amaç çalışanların öz disiplinlerini sağlamaktır. Bu amaç gerçekleştiğinde çalışanlar dışarıdan herhangi bir yönlendirmeye gerek duymadan kurallara uyacak yönetim çalışanları kurallara uyması için zorlamak zorunda kalmayacaktır (Geylan, 1990: 40). Diğer disiplin türlerine göre en istenilir olanıdır. Yöneticiler önleyici disiplini kullanarak oluşturacakları olumlu örgüt iklimi sayesinde işgörenlerin yüksek derecede iş verimliği ve iş tatminin oluşmasını sağlayabilirler. Önleyici disiplin yaklaşımını destekleyen çalışma ortamı oluşturmak için (Carrell, 2000: 45, akt. Sarpkaya, 2001: 21-22):

- Uygun çalışanların seçimi için uygun seçme ve yerleştirme faaliyetleri yapmak
- İş görenlerin işe uyumunu ve eğitimini sağlamak
- Çalışanların nasıl davranması gerektiğini açıkça tanımlamak
- Çalışanların performansı ile ilgili sürekli ve yapıcı geribildirim vermek
- Yöneticiler çalışanların görüş ve beklentilerini sürekli olarak takip edebilmek için grup toplantıları, açık kapı politikası gibi teknikleri kullanmalıdır.

1.1.2.2. Düzeltici Disiplin:

Düzeltici disiplinde yanlış davranışlar cezalandırılır. Bu disiplindeki amaç istenmeyen davranışları ceza yoluyla düzeltmek ve ileride ortaya çıkacak benzer davranışların görülmesini engellemektir. Zorla işgörenin kurallara uyması sağlanır. Bu disiplin negatif disiplin, teorik disiplin ve klasik disiplin şeklinde de isimlendirilmektedir (Geylan, 1990: 42). Düzeltici disiplin alan yazında cezalandırıcı disiplin ve geleneksel disiplin gibi isimlerle de geçmektedir. Düzeltici disiplin işgöreni ürküterek, korkutarak, tehdit ederek ve zorlayarak yola getirmeye çalışır.

Kural dışı davranışları en kısa zamanda, en az maliyetle istenmeyen davranışları düzeltmesinden dolayı tüm dünyada geniş kullanım alanı bulmuştur. Bu disiplin

yaklaşımı aynı zamanda klasik disiplin yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır (Geylan, 1990: 42). Birçok yönetim cezayı bir tehdit aracı olarak kullanır böylelikle çalışanlarını hizaya getirmeye çalışır. Cezalandırıcı disiplin insan ilişkilerinin öneminin gün geçtikçe artması, sendikaların korumaları sayesinde gün geçtikçe daha az başvurulur hale gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2005: 336).

1.1.2.3. Kademeli Disiplin:

Kademeli disiplin ile düzeltici disiplin yöntem açısından benzese de aralarındaki fark cezaların uygulanma yönteminden kaynaklanmaktadır. Kademeli disiplinde işlenen suç daha önce tekrarlanan bir suçsa uygulanacak ceza daha şiddetli olmaktadır. İlk defa işlenen suçlara hafif ceza verilmesindeki amaç çalışanın kendini düzeltmesi için şans tanımaktır. Fakat disiplinsiz davranış tekrarlırsa cezanın şiddeti ilkine göre artan düzeyde verilir (Geylan, 1990: 42).

1.1.2.4. Yapıcı Disiplin:

Yapıcı disiplin kademeli ve düzeltici disipline alternatif olarak çıkmıştır. Disiplinsiz davranıştan dolayı çalışanların cezalandırmasına karşıdır. Çalışanların kurallara aykırı davranması doğaldır. Ceza yerine yanlış davranışın nedenlerini ortaya çıkarmak çalışana yol göstermek daha etkili sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Geylan, 1990: 43). Sabuncuoğlu pozitif disiplin ile yapıcı disiplinin birbirinin yerine kullanılabileceğini söyler. “*Yapıcı discipline göre, kural ihlalleri doğal işgören fonksiyonlarıdır*”. (Sabuncuoğlu, 2005: 336).

Pozitif disiplin anlayışında ceza yerine rehberlik yaparak yanlış davranış düzeltilmeye çalışılır. Birey kural ihlali yaptığında kendisine hemen ceza verilmez bu yanlış davranışın nedenleri tartışılır. Yanlış davranışların bir daha tekrarlanmaması amacıyla çözüm yolları birlikte geliştirilir. Aynı kural tekrar ihlal edilirse bir öncekine benzer uygulamalarla bireyle yeni anlaşma yapılır. Çalışan aynı şekilde kuralları ihlal etmeye devam ederse birey işten çıkarılır (Geylan, 2013: 187). Önleyici disiplin kural ihlalleri ortaya çıkmadan önceki faaliyetlerdir. Kural ihlalleri ortaya çıktıktan sonra düzeltici disiplin ceza yoluyla bunu engellemeye çalışır, yapıcı disiplin ise rehberlik yoluyla istenmeyen davranışların görülme sıklığını azaltarak kural ihlallerini ortadan kaldırmaktır (Geylan, 2013, 188). Yapıcı disiplin ise rehberlik yoluyla istenmeyen davranışların görülme sıklığını azaltarak kural ihlallerini ortadan kaldırmaktır.

Önleyici disiplin haricinde geriye kalan disiplin türleri uygun olmayan davranış ortaya konulduktan sonra ortaya çıkmaktadır. Ceza konusunun araştırılmasından dolayı asıl önemli olan bu üç disiplin türüdür. Benzerliklerinden dolayı cezalandırıcı ve kademeli disiplin geleneksel disiplin olarak isimlendirilir. Bundan dolayı disiplin türlerini yapıcı ve geleneksel disiplin olmak üzere iki disiplin türü şeklinde sınıflandırılabilir (Geylan, 1990: 44).

Geleneksel disipline yöneltilen bazı eleştiriler bulunmaktadır. Cezanın birey üzerinde pek çok olumsuz etkisi vardır. Sürekli olarak cezaya başvurmak cezanın etkililiğinin yitirilmesine neden olmaktadır. Geleneksel disipline yapılan eleştirilerin büyük kısmı cezalarla ilgilidir (Sarpkaya, 2001: 23).

Geylan (1990: 123-132) geleneksel disiplinle ilgili eleştirileri şu şekilde sıralamıştır:

Yanlış amaç: Geleneksel disiplinde amaç bireyin kurallara uygun davranmaya zorlamaktır. Bu açıdan bakıldığında geleneksel disiplinin amacının yüzeysel olduğu görülür. Oysa amaç bireyi görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye sevk etmek olmalıdır.

Yanlış hedef: Geleneksel disiplindeki uygulamalar genellikle kişiseldir. Yöneticiler olaya değil işgörene odaklanır. Çalışanlar kurallara uymadığında cezalanmalıdır. Çalışana verilen ceza diğer çalışanlar içinde sosyal ceza niteliği taşıyacak böylece diğer çalışanlarda kendine çekidüzen verecektir. Çalışan kişiliğine yöneltilen bu cezalar maalesef çalışanda intikam, nefret vb. olumsuz duygular uyandırır.

Yanlış zaman: Geleneksel disiplin daha çok geçmişte yapılan hatalarla ilgilenir. Yapıcı değildir daha çok hükmedici özellik gösterir.

Yanlış mantık: Geleneksel disiplin anlayışında oluşturulacak korku ve tehdit ile problem çözmeye çalışılır. Bu olumsuz iklimin istenmeyen sonuçları vardır. Oysa disiplinin amacı verimliliği artırmak yanlış davranışları gösteren çalışanı rehabilite etmektir.

Yanlış ilişki: Geleneksel disiplinde çalışan ve yöneten karşı karşıya gelir bundan dolayı çatışma ortamı oluşur.

Yanlış tavır: Geleneksel disiplinde yöneticiler çalışanlara karşı yanlış tutum içine girer. Yöneticinin takındığı cezalandırma tavrı yönetici ile çalışanın aynı ortamda kalmasını zorlaştırır.

Yanlış sorumluluk: Geleneksel disiplinde sorun çözücü kişi yalnızca çalışandır fakat bazı problemler vardır ki yönetenin iş birliğini gerektirir.

Yanlış yönlendirme: Geleneksel disiplinde hata yapan çalışanın hatasını düzeltmesi önemsizdir. Asıl olan hata yapmamaktır. Düzeltilecek davranışın ödüllendirilmesi söz konusu değildir, ikinci kez ceza almaktan kurtulmak çalışan için önemlidir.

Geleneksel disiplinin eksiklerinin giderilmesinde, uygulamadaki sorunların çözümlenmesinde McGregor tarafından geliştirilen Sıcak soba kuralları olarak bilinen disiplin ilkeleri kullanılabilir. Sarpkaya, (2001)'a göre sıcak soba kuralları geleneksel disiplinin uygulandığı esnada ortaya çıkan problemlerin çözümlenmesinde yönetenlerin uyacakları ilkelerin neler olduğunu ortaya koyar (Sarpkaya, 2001: 25). Soba gerekli ve önemli ısıtma aracıdır. Yanan bir sobaya çıplak elle dokunulduğunda el yanar. Bu eylemin bilinçli veya bilinçsiz gerçekleştirilmesi sonucu değişmez. Kural hep aynıdır, sıcak soba yakar. Kimseye ayrıcalık tanımaz herkese eşit şekilde davranır. Eli yandığı için ısınmaktan vazgeçen kimse yoktur, bir süre sonra yine sobaya karşı olumlu tutum geliştirilecektir (Geylan, 1990: 97-98). İnsan ve soba arasındaki ilişkiden yola çıkarak 'sıcak soba kuralları' olarak bilinen disiplin ilkelerini şu şekilde açıklayabiliriz (Bingöl, 1990: 246; Geylan, 2013, 198-200):

- Sobanın hemen yaktığından hareketle ceza yanlış davranışın hemen arkasından vermelidir. Sobaya dokunan kişiye ceza hemen uygulanırsa birey sebep-sonuç ilişkisini öğrenecektir. Kural ihlali ile ceza arasında belirli uzun bir sürenin geçmesi çalışanın sebep sonuç ilişkisi kurmasını zorlaştıracaktır. Yani araya zaman girmemelidir. Araya zaman girmesi cezanın etkililiğini azaltacaktır. Bilimsel araştırmalarda (Bitişiklik ilkesi) bunu desteklemektedir.
- Yanan soba bireyi uyarır. Dokunulduğunda yanacağını gösterir. Soba hatırlatıcı ve öğreticidir. İşletmelerde verilen cezalar hatırlatıcı ve öğretici özellikler taşırsa etkili bir disiplin sistemi kurulmuş olur. Ceza verirken hassas davranılmalı

öylesine ceza verilmemelidir. Örgütlerde ceza verilecekse neden-sonuç ilişkisi kurarak ceza verilmelidir.

- Soba bireye değil davranışa yöneliktir. Sobaya bilerek veya bilmeyerek dokunmanız hatta dokunduğunuz için pişman olmanız sonucu değiştirmez sobaya dokunduğunuz için soba sizi yakar. Soba aklınızı başınıza getirmek, gününüzü göstermek, intikam almak veya çevreye karşı sizi utandırmak gibi bir niyeti yoktur. O, bireyin eylemiyle ilgilenir. Bireyi değil davranışı cezalandırır. Yönetenlerde çalışanın kişiliğine değil yanlış davranışa ceza vermelidir.
- Sıcak sobaya kim dokunursa dokunsun yakar. Herkese karşı adil ve tutarlıdır. Sobaya dokunan kişinin cinsiyeti, yaşı, inançları, sosyal statüsü, değer yargıları, fiziksel görünümü soba için önemli değildir. Örgütlerde disiplin uygulamaları da tutarlı olmalı, herkese eşit davranılmalı çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır.

1.1.3. Cezalandırma ve Disiplin

Disiplin ve ceza verme kelimeleri uygulamada eş anlamlı şekilde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat ceza disiplin küçük bir boyutunu oluşturur. Disiplinin var olması için; bir sistem olmalı, bu sistemin devamlılığını sağlayan kurallar olmalı, bu kuralları ayakta tutan görevliler olmalı, bu sistem ve kuralların dışına çıkanlara ceza uygulayacak bir otoritenin var olması gerekmektedir (Sürebahan, 1976: 23). Görüldüğü üzere disiplin cezayı da içine alan daha geniş bir kavramdır.

Disiplin, Latince peşinden giden, birbirini izleyen anlamında ‘disciple’ kelimesinden türetilmiştir. Disiplin, çalışanın kendi isteğiyle örgütün düzen ve kurallarına uygun hareket etmesini sağlayan güçtür. (Eren, 2006: 417). Kurallara uyma zorunluluğuna disiplin denir (Cemaloğlu, 2019: 81). Bu açıdan bakıldığında kurallara uyulmadığında uygulanan yaptırımlar ise cezadır. Pang (1992) disiplin ve ceza kavramlarının aralarında farklılık olduğunu söyler ve aralarındaki ilişkiyi şöyle açıklar. Disiplin kurallara uymakla ilgili kavram, ceza ise kurallara uymayan bireylere yetke kullanarak eziyet, acının tattırıldığı bir kavramdır. Cezalandırma sevimsiz hoş olmayan uyarıcıların sunulmasıdır. Çalışanlar kurallardan uzaklaştığında, uygulanan yaptırımlar disiplindir. Disiplin cezanın bir türüdür fakat her zaman ceza olarak göremeyiz. Ceza hep olumsuzken disiplin olumlu olabilir (Gibson vd., 1988: 210-211).

1.1.3.1. Suç ve Disiplin Suçu:

Cezanın var olabilmesi için öncelikle bir suç işlenmiş olması gerekmektedir. Suç kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu genel anlamda suçu “*Törelere, ahlak kurallarına aykırı davranış*” hukuki anlamda ise “*Yasalara aykırı davranış; cürüm*” (<https://sozluk.gov.tr/>) olarak tanımlamaktadır. Adli olarak “*Suç, Türk Ceza Kanunu’nda veya ceza hükmü içeren özel kanunlarda düzenlenen hukuka aykırı ve cezai yaptırıma bağlanmış eylemler...*” (<https://magdurbilgi.adalet.gov.tr/>) olarak tanımlanmaktadır. Kısaca toplumdaki hukuki değerlere yönelik ihlaller olarak tanımlanabilir (Koca ve Üzülmaz, 2016: 4).

İşlenen suç devlet memurlarının görevi ile ilgili olursa disiplin suçu olarak adlandırılır. Disiplin suçu, “*memurun vazifesiyle ilgili kusurlu fiil ve davranışlarıdır.*” (Gözler, 2009: 686). Kamu kurumlarında çalışan kamu görevlilerinin görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi amacıyla yönetmenlik, kararnamelerin getirdiği görevlerin yerine getirilmemesi veya yasaklanan davranışların yapılmasıdır (Çakır ve diğ., 2022: 29). Disiplin suçunun bir başka tanımı ise “*İş hayatında bir kimsenin disiplin mevzuatına aykırı davranışlarıdır.*” (Adalet Bakanlığı Ceza İşleri Genel Müdürlüğü, 2014: 29).

Gözler (2003)’e göre disiplin suçunun oluşabilmesi için fiili unsur, görev unsuru ve kusur unsurlarının birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir. Fiili unsur, memurun yasak olan bir suç işlemesi veya ödev, sorumluluklarını yerine getirmemesi sonucu gerçekleşir. Disiplin suçu oluşabilmesi için kişinin düşünceleri sonuç doğurması gerekmektedir. Görev unsuru, suça konu kusurlu fiil memurun göreviyle ilgili olmalı veya görev esnasında işlenmiş olmalıdır. Kişinin özel yaşamındaki fiil ve halleri disiplin suçu oluşturmaz. Fakat bu fiiller devlet memurunun ödev ve sorumlukları kapsamındaysa disiplin suçu olur. Kusur unsuru, hukuka aykırı olan eylemlerdir. Memurun işlediği eylemin disiplin suçu olarak nitelendirilebilmesi için bu davranışın kusurlu olması gerekmektedir. Hukuka uygun eylemler disiplin suçu olarak nitelendirilemez (Gözler, 2003:686-688)

1.1.3.2. Memurların İşleyebileceği Disiplin Suçları

“*Memurlar, genel kamu düzenini bozan ve ceza hukukunu ilgilendiren adli suçlar işleyebilecekleri gibi, kurum çalışma düzenini bozan ve disiplin hukukunu ilgilendiren idari suçlar da işleyebilirler.*” (Çakır ve diğ., 2022: 33). Memurlar, kamu

düzen ve işleyişini bozan suçlardan ötürü adli makamlarca ceza soruşturmasına tabi tutulurken çalışma düzen ve işleyişini bozan suçlardan ötürü idari makamlarca disiplin soruşturmasına tabi tutulabilir. Bazen memurun işlediği suç aynı anda hem ceza hukuku hem de disiplin hukuku alanına girebilir. Böyle durumlarda idari ve adli yönden yaptırım altına alınabilir. Fakat memurlar görevleri sebebiyle işledikleri birtakım suçlardan ötürü haklarında adli kovuşturmanın başlanabilmesi için idari merciinin iznine tabi tutulmuştur (Çakır ve diğ., 2022: 33). Bu açıklamalar doğrultusunda memurları ilgilendiren idari ve adli suçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.1. Memurların İşleyebileceği Suçlar

Disiplin Hukuku kapsamındaki suçlar:	Ceza Hukuku Kapsamındaki suçlar
Mevzuattaki çalışma düzenini bozan suçlar bu gruba girer.	TCK ve kamu düzenini bozucu adli suçlar.
İdare tarafından disiplin soruşturması yapılır.	
Ceza hukuku kapsamında yer alan suçlar iki farklı şekilde görülebilir.	
1) 4483 sayılı Kanun kapsamında olup soruşturması yetkili mercilerin iznine bağlı suçlardır.	2) Genel Hükümler kapsamındaki suçlar
-Bu suçlara yönelik öncelikle yetkili merciler tarafından ön inceleme yapılır.	-Memurların kamu görevi sebebiyle işledikleri fakat yetkili makamlardan soruşturma izni talep edilmeden Cumhuriyet Başsavcılıkları tarafından genel hükümlere göre işlem yapılır.
-Soruşturma izni verilmesi durumunda adli makamlar tarafından soruşturma yapılır.	-Soruşturması ve kovuşturması şikâyeteye bağlı suçlar.
	-Soruşturması ve kovuşturması izne bağlı suçlar.
	Yukarıda yer alan suçlar adli makamlar tarafından soruşturma ve kovuşturması yapılır.

Kaynak: (Çakır ve diğ., 2022: 33).

Devlet memurlarının uyması gereken ödev ve sorumlulukları vardır. Ayrıca memurların uyması gereken yasaklarda getirilmiştir. Memurlar bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi veya yasaklanan bu kurallara uymaması sonucu disiplin suçu işler. Disiplin suçuna neden olan devlet memurlarının ödev ve sorumlulukları ve memurlara yasaklanan eylemler 657 sayılı DMK' da şu şekildedir:

Tablo 1.2. Devlet Memurlarının Ödev ve Sorumlulukları ve Memurlara Yasaklanan Eylemler

Ödev ve Sorumluluklar	Yasaklar
-Sadakat	-Hediye alma, menfaat sağlama
-Davranış ve İşbirliği	-Grev yasağı
-Kanunsuz emir	-Toplu eylem ve hareketlerde bulunma yasağı
-Mal Bildirimi	-Gizli belgeleri açıklama
-Kişisel Sorumluluk	-Kazanç getirici faaliyetlerde bulunma
-Kişilerin uğradıkları zararlar	-Denetimindeki teşebbüsten menfaat sağlama
-Basına bilgi ve demeç verme	-Siyasi partilere girme yasağı
-Tarafsızlık ve devlete bağlılık	
-Memurun görev ve sorumlulukları	
-Yurt dışında davranış	
-Resmî belge araç-gereçlerin kullanılması	
-Amirlerin görev ve sorumlulukları	

Kaynak: (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965, 23 Temmuz) T.C Resmî Gazete, 12056).

1.1.3.2.1. Devlet Memurlarının Ödev ve Sorumlulukları

Sadakat (6. md.): Kamu görevlilerin yasalara uygun davranacağına, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı kalacağına, sorumluluklarını yerine getireceğine, bunlara sadık kalacağına yönelik yemin etmeleridir.

Tarafsızlık ve devlete bağlılık (7. md.): Kamu görevlileri görevlerini ifa ederken ayrımcılık (dil, din ırk gibi) yapamazlar. Herhangi bir zümre, parti zarar veya yararına yönelik faaliyette bulunamazlar.

Davranış ve işbirliği (8. md.): Kamu görevlilerinin davranışlarıyla örnek olmalı ve görevlerini yerine getirirken işbirliği yapmalıdırlar.

Amirlerin görev ve sorumlulukları (10. md.): Amirler mahiyetindeki çalışanların görevlerini yerine getirmelerinden, yetiştirmelerinden, hareketlerinden sorumludur. Çalışanlardan menfaat elde etme, borç ve hediye alma gibi şahsi çıkar gözetemez.

Memurlarının görev ve sorumlulukları (11. md.): Kamu görevlisi amirinden aldığı emri yerine eksiksiz getirmeli fakat bu emir suç teşkil ediyorsa uygulamaz.

Kişisel sorumluluk ve zarar (12. md.): Kamu görevlileri görev alanındaki, kendilerine zimmetlenen malları korumalıdır. Bu malları korumak için gerekli hassasiyeti göstermeyen, ihmal eden görevlilerden tanzim edilir.

Mal bildirimde bulunma sorumluluğu (14. md.): Kamu görevlisi kendi, eşi ve velayeti altında bulunan çocuğu adına bulunan tüm taşınmaz ve taşınırları, borç ve alacaklarını belirlenen sürede bildirimde bulunması gerekmektedir.

Basına bilgi veya demeç verme (15.md.): Basına bilgi verme sadece görevli kişiler tarafından yapılabilir.

Resmî belge, araç ve gereçlerin yetki verilen mahaller dışına çıkarılmaması ve iadesi (16. md.): Kamu görevlisi zimmetindeki devlet mallarını istenilen şekilde kullanmalı, kişisel işlerinde kullanmamalı ve görev bitiminde iade etmelidir. Kamu görevlisinin mirasçıları içinde bu durum zorunluluktur.

1.1.3.2.2. Memurlara Yasaklanan Eylemler

657 sayılı DMK kamu görevlilerine yasakladığı eylemler 4. Bölüm ‘Yasaklar’ başlığı altında sıralanmaktadır:

Toplu eylem ve hareketlerde bulunma yasağı (26. md.): Kamu görevlilerinin toplu eylemde bulunmaları, işe gelmeme, iş yavaşlatma gibi eylemlerde bulunmaları yasaktır.

Grev yasağı (27. md.): Kamu görevlileri greve katılma, teşebbüste bulunma, planlama gibi faaliyetlerde bulunamazlar.

Kazanç getirici faaliyetlerde bulunma yasağı (28. md.): Kamu görevlileri kazanç getirici faaliyetlerde bulunma, ticaret yapma, şirketlere ortak olma gibi faaliyetlerde bulunmaları yasaklanmıştır.

Hediye alma, menfaat sağlama (29. md.): Kamu görevlilerinin menfaat amacıyla hediye alması amirinden borç alması veya vermesi yasaktır.

Denetimindeki teşebbüsten menfaat sağlama (30. md.): Her ne şekilde olursa olsun kamu görevlisi denetimi altındakilerden menfaat temin etmesi yasaktır.

Gizli belgeleri açıklama (31. md.): Kamu görevlileri görevlerinden ayrılmış olsa dahi izinsiz olarak gizli belgeleri açıklayamazlar.

1.1.3.3. Disiplin Cezası:

Disiplin cezaları kamu görevini yürüten memurların özlük haklarını önemli ölçüde etkilediğinden memurlar için oldukça önemli bir yere sahiptirler. Disiplin cezaları bir memurun işe yirmi dakika geç gelmesi sonucu uyarı cezası alması gibi hafif bir yaptırım olabileceği gibi; bir yılda mazeretsiz yirmi gün işe gelmeyen memurun, memurluktan çıkarılması gibi ağır bir disiplin cezası da olabilir. Kamu görevlisinin özlük hakları üzerinde oldukça önemli bir yere sahip olan disiplin cezalarının önemini Danıştay şu şekilde tanımlamaktadır: “...memurların özlük hakları üzerinde doğrudan ve önemli sonuçlar doğurmaları sebebiyle subjektif ve bireysel etkileri bulunduğu gibi kamu görevinin gereği gibi sürdürülmesi ve kamu düzeninin sağlanması bakımından objektif ve kamusal öneme sahiptirler.” (Danıştay 12. Dairesi. Karar Tarihi: 23.3.2011, E. 2008/857, K. 2011/1319).

Devlet memurlarının aykırı davranışta bulunmamaları, verimli, üretken olmaları, belirlenen kurallara uymaları istenmektedir. Bunun için devlet memurluğu ile bağdaşmayacak hal ve davranışlar bakı altına alınarak cezalandırılır. Kamu hizmetlerinin düzen, verimlilik içinde yürütülmesini sağlamak, kamu görevlilerinin olumsuz davranışlarını engellemek amacıyla idari makamlar tarafından konulmuş olumsuz

davranışta bulunanlara uygulanan yaptırımlara disiplin cezası denir (Sorguç, 1980: 28-29).

Pınar disiplin cezasını “*Kamu hizmetlerinin yürütülmesi ve kamunun yararının devamlılığının sağlanması amacıyla kamu görevlileri için görev yetki ve sorumlulukları bakımından yasal olarak getirilmiş bulunan yaptırımlara disiplin cezası denir.*” (Pınar, 2006:1051) olarak tanımlamaktadır. Onar ise disiplin cezasını “*Disiplin cezaları memurun mesleki hayat ve vazifesinde görülen yolsuzluklara karşı kendisine tatbik edilen bir takım zecri müeyyidelerdir.*” (Onar, 1966:1188) olarak tanımlamaktadır. “*Disiplin suçlarından birini işleyen kimseye davranışının ağırlık derecesine göre verilen cezadır.*” (Adalet Bakanlığı Ceza İşleri Genel Müdürlüğü, 2014: 2). Yasa, kanun ve yönetmenliklerle belirlenen suçlardan birini işleyen memurlara suçun karşılığında öngörülen cezalardan birinin uygulanmasına disiplin cezası denir (Çakır ve diğ., 2022: 33).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu disiplin cezasını şöyle tanımlamaktadır:

“Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin ve yönetmeliklerin Devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre 125 inci maddede sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir.” (DMK, 124. md. Değişik: 12/5/1982 -2670/30 md.).

Danıştay “*Disiplin cezaları, kamu hizmetinin gereği gibi yürütülebilmesi bakımından kamu görevlilerinin mevzuat uyarınca yerine getirmek zorunda oldukları ödev ve sorumlulukları ifa etmemeleri veya mevzuatta yasaklanan fiillerde bulunmaları durumunda uygulanan yaptırımlar...*” (Danıştay 12. Dairesi. Karar Tarihi: 23.3.2011, E. 2008/857, K. 2011/1319) olarak disiplin cezasını tanımlamaktadır.

Kanun, yasa, yönetmenlik, kararname gibi resmî belgelerle önceden belirlenen, çalışma düzen ve verimliliğinin sağlanması amacıyla kurumların disiplin amirleri veya disiplin kurulları aracılığıyla uygulamış olduğu yaptırımlar disiplin cezası olarak tanımlanabilir

1.1.3.4. Disiplin Cezaları ve Ceza Hukuku Arasındaki İlişki

Ceza hukuku konusu suç olan davranış ve eylemlerin neler olduğunu, bu davranış ve eylemleri gerçekleştirenlere hangi yaptırımların uygulanacağını ve bunun mahkeme esasını belirleyen hukuk kurallarıdır (Çakır ve diğ., 2022: 27). Ceza hukuku,

suç, fail varsa mağdur arasındaki ilişkiyi inceleyen hukuk bilimidir. Suçun varlığı, suçun kim tarafından işlediği, failin kusur durumu, suça hangi cezanın verilmesinin uygun olacağıyla ilgilenir. (Akıncı, 2012: 23). Toplumsal barışın oluşmasını sağlamak için hangi fiillerin yapılmaması gerektiği, yapılması durumunda uygulanacak yaptırımların neler olduğu ve bu yaptırımların uygulanma esasları belirleyen hukuk dalına ceza hukuku denir (Demirbaş, 2001: 40).

İdare hukuku, kamu kuruluşlarının işleyişlerini, bireylerle ilişkilerini ve mesuliyetlerini organize eden hukuk dalıdır (Çakır ve diğ., 2022: 29). İdare hukukuyla ceza hukuku birbiriyle yakın ilişkilidir. Ceza hukuku, idarenin iş ve işlemlerinin hukuka uygun olmasına katkı sağlar. Ayrıca memurların görevlerini kötüye kullanmasını engellemek için suçları tanımlamaktadır. İdari merciler ceza verirken TCK’da yer alan genel hükümlere de uygun hareket etmelidir (Koca ve Üzülmüş, 2016: 5-6).

Disiplin hukuku “*Suç ve ceza unsurları bakımından ceza hukukunun, idari işlem unsuru bakımından idare hukukun...*” (Çakır ve diğ., 2022: 29) kesişmesinden oluşur. Disiplin hukuku, kamu hizmetlerinin devamlılığı, sürekliliği ve düzenini sağlamak için mevzuata aykırı davrananlara, görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyenlere hangi cezaların kimler tarafından ne şekilde kullanılacağını belirler (Çakır ve diğ., 2022: 29).

Disiplin cezalarıyla kurumaların düzen ve işleyişine aykırı davranışlar cezalandırılırken ceza hukukun da ise toplumların düzenine aykırı davranışlar cezalandırılır. Toplum ve kurum düzenini aynı anda bozan bir davranış olabilir. Böyle durumlarda hem disiplin hem de ceza soruşturması yapılır (Gözübüyük, 1983: 131).

Yurtcan, disiplin cezası ile ceza hukuku arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır: “*Ceza yargılanmasının konusunu bir toplumda toplumun düzeninin bozan ve dar anlamda suç adını alan eylemler oluştururken, disiplin cezasını gerektiren eylemler toplumun bütününe ilgilendirmekten çok, belirli görevlerin zedelenmesi ya da toplumda belirli statülerde bulunan kişilerin yaptıkları hukuka aykırılıklar oluşturmaktadır.*” (Yurtcan, 1998:14). Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere ceza hukuku toplumsal düzeni ilgilendiren ve bu düzenin korunması ile ilgili düzenlemeleri içerirken disiplin cezasının alanı daha çok kurum düzeninin sağlanması amacıyla belirli meslek mensuplarını ilgilendirmektedir.

Dinçer, (1976)'e göre ceza hukuku ile disiplin cezaları arasında bazı farklılıklar vardır (Dinçer, 1976: 73). Aralarındaki bu farklılık Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3. Ceza Hukuku ve Disiplin Cezaları Arasındaki Fark

	Ceza Hukuku	Disiplin Cezası
Amaç	Kamu düzenini korumak ve toplumu savunmaktır.	Devlet memurları için oluşturulmuş çalışma düzenini korumak
Kapsam	Ülke üzerinde yaşayan her birey hakkında uygulanır.	Yalnızca memur statüsündeki bireylere uygulanır. Örneğin, basına bilgi vermek sıradan bir yurttaş için suç değilken memur için suçtur.
Temel İlke	Ceza hukukunda yasallık esastır. Kanunsuz suç ve ceza olamaz. Ayrıca bir suça bir ceza verilmesi gerekir aynı suçtan dolayı iki ceza verilemez.	Taktire yer verilmiştir. Disiplin cezası verilmesine neden olabilecek gerekli haller ve karşılığındaki cezalar her zaman ayrıntılı şekilde yazılmayabilir. Ceza yasasına göre cezalandırılan kişiye ayrıca disiplin cezası da verilebilir.
Uygulama	Hâkimler Türk halkı adına uygular.	Yönetmelik makamlar uygular.
Sonuç	Verilen cezalar bireyin temel hak ve özgürlüklerini etkileyebilir (hapis, seyahat yasağı, idam).	Disiplin hukukunda ise uygulanabilecek en ağır ceza memurluktan çıkarmadır.

Kaynak: (Dinçer, 1976: s.73).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere ceza hukukunda toplumsal düzenin korunması için toplumsal düzene aykırı davranışlar cezalandırılırken disiplin cezalarında ise kurumun düzenini koruma amacıyla kamu personelin aykırı davranışları cezalandırılmaktadır. Ceza kanunları herkese uygulanır fakat disiplin cezaları sadece

devlet memurlarına uygulanır. Ceza hukukunda cezayı, mahkemelerde hâkimler verirken disiplin cezalarını ise yetkili amirler veya kurumlar verir. Ceza hukukunda verilen cezalar bazı temel hakları etkileyebilir (yurt dışına çıkış yasağı, hapis gibi...) disiplin cezalarında ise uyarma (uyarı, kınama cezaları) ve maddiyattan mahrum bırakma (aylıktan kesme, kademe durdurma ve memurluktan çıkarma) cezaları vardır.

Çakır ve diğ., (2022) göre memur açısından ceza ve disiplin hukuku arasında benzerlik ve farklılıklar vardır. Disiplin hukukunda amaç kamu hizmetinin sağlıklı yürütülmesi, kamu düzenin korunması iken ceza hukukunda toplumsal düzenin korunması amaçlanmaktadır. Disiplin hukukundaki yaptırımlar kişinin mesleği ve özlük hakları üzerinde etkili iken ceza hukukunda ise bireyin tüm hayatını etkileyen hürriyetine, hayatına, mal varlığına seyahat özgürlüğüne kadar etki alanı geniş yaptırımları kapsar. Disiplin hukukunda cezalandırılan fiiller mesleki kusur niteliğinde iken ceza hukukunda cezalandırılan fiil ve haller suç olarak nitelendirilmiş ve ceza kanunlarıyla da yasaklanmış yaptırımlardır. Disiplin hukukundaki fiil ve haller sadece memur tarafından işlenmesine rağmen ceza hukukundaki yasaklanmış olan eylemler herkes tarafından işlenebilir. Disiplin hukukunda idari amir veya kurullar ceza verirken ceza hukukunda cezalar hâkimler tarafından ceza mahkemelerinde verilir. Ceza mahkemesinde verilen karar sonucu sanığın bu suçu işlemediği sonucu çıkarsa disiplin hukukunu da bağlar ve disiplin cezası verilemez bunun dışında verilen kararlarda disiplin soruşturması yapılır. Memurun kusurlu olduğu sonucu çıkarsa disiplin cezası verilebilir. Disiplin cezaları ertelenemez ceza verildiği anda hüküm ifade eder fakat ceza hukukunda ise cezalar ertelenebilir. Genel af kanunları aksi belirtilmedikçe disiplin cezalarını etkilemezken ceza hukukunda suç karşılığı verilen cezayı tüm yönleriyle ortadan kaldırır. Disiplin hukuku ve ceza hukukundaki zaman aşımaları birbirinden bağımsızdır (Çakır ve diğ., 2022: 234-235).

1.1.3.5. Ceza Muhakemesinin Disiplin Soruşturmasına Etkisi

Devlet memurlarına verilen disiplin cezalarına neden olan bazı eylemler Türk Ceza Kanunu'na göre de suç oluşturabilmektedir. Böyle bir durumda ceza mahkemesinin kararı beklenebilir. Fakat disiplin cezalarında zamanaşımı sürelerinin kısa olmasından dolayı ceza kovuşturması ve disiplin soruşturması süreçlerinin birbirinden ayrı yürütülmesini gerektirmektedir. Bu durum DMK' da "*Aynı olaydan dolayı memur hakkında ceza mahkemesinde kovuşturmaya başlanmış olması, disiplin kovuşturmasını*

geciktiremez. Memurun ceza kanununa göre mahkûm olması veya olmaması halleri, ayrıca disiplin cezasının uygulanmasına engel olamaz” (DMK, 131. md) maddesi ile açıklık getirilmiştir. Ceza yargılamasının sonuçları bazı durumlarda disiplin soruşturmasını etkilediğinden idari makamları da bağlar. Söz konusu bağlayıcılık disiplin soruşturması devam ederken geçerlidir. Kesinleşen disiplin cezalarından sonra ceza yargılamasının sonucuna istinaden idare yeni işlem tesis edemez. Yargılama sonucu verilen karar memurun lehine ise bu durumu memur idare mahkemesinde dava konusu edebilir. Disiplin hukuku bağlamında ceza yargılaması her ne kadar bekletici unsur olmasa da bu durum katı bir şekilde uygulanmamalıdır. Çünkü disiplin soruşturması yürütülürken kullanılan yöntemler ve olanaklarla suçun karşılı verilecek ceza tam olarak ortaya konulamayabilir. Böyle bir durumda suç işleyen memur daha ağır ceza alabileceği gibi işlediği suç cezasız da kalabilir. Aynı fil dolayısıyla hem disiplin hem de ceza soruşturması birlikte yapıldığı durumlarda disiplin soruşturması yürütülürken elde edilen ifade, bilgi ve belgeler ile ceza yargılamasının kararı ve karara dayanak oluşturan bilgi, belge ve ifadeler birlikte incelenmelidir. Birlikte değerlendirildikten sonra bir karara varılmalıdır. Ceza yargılamasının kararları ışığında disiplin soruşturmasına etkileri aşağıda açıklanmıştır (Çakır ve diğ., 2022: 132-141).

Beraat kararının 5271 sayılı CMK 223’üncü maddesi birinci fıkrası hükmüne göre verilmesi durumunda; ceza yargılaması sonucu beraat kararı verilmesine neden olan gerekçelerin disiplin soruşturmasına farklı etkileri bulunmaktadır.

Yüklenen fiilin suç olarak tanımlanmaması nedeniyle beraat: TCK’da “*Kanunun açıkça suç saymadığı bir fiil için kimseye ceza verilemez ve güvenlik tedbiri uygulanamaz.*” (TCK, 2004: md. 2/1) hükmü bulunmaktadır. Yani ceza kanununda suç olarak tanımlanmayan fiil ve hallere ceza verilemez. Böyle durumlarda ceza yargılaması beraatla sonuçlanır. Fakat ceza hukukunda suç olarak kabul edilmeyen bazı fiil ve haller disiplin hukukunda suç olabilir. Bu tür kabahat ve eylemde bulunan memurlara disiplin cezası verilebilir (Çakır ve diğ., 2022: 134).

Yüklenen suçun sanık tarafından işlenmediğinin sabit olması nedeniyle beraat: Ceza yargılaması sonucunda istinat edilen suçun fail tarafından işlenmediği kesin olarak saptanmışsa idari makamlar tarafından memura disiplin cezası verilemeyeceği Danıştay kararında açıktır. “*Ceza yasasına göre yapılan soruşturma ve yargılama sonucu*

saptanmayan bir suçun disiplin soruşturması dayanak alınıp işlenmiş olduğunun kabulüne olanak yoktur.” (Danıştay, 10. Dairesinin 12.11.1984 gün ve E.1984/907, K.1984/1860, akt. Arcagök, 2000: 4). Ceza yargılaması sonucu suç işlemediği kesinleşen beraat kararına rağmen idari soruşturma sonucu memura disiplin cezası verilmesi hukuka aykırıdır (Dinçer, 1976: 86)

Yüklenen suç açısından failin kast veya taksirinin bulunmaması nedeniyle beraat: Ceza yargılaması sonucu memura isnat edilen suçta memurun kast veya taksiri bulunmadığından dolayı verilen beraat kararlarında, disiplin suçuna konu olan suçun manevi unsuru ile beraat kararına konu olan suçun manevi unsuru aynıysa aynı eylemden dolayı suça konu olan beraat kararı disiplin cezası bakımından da bağlayıcıdır. Yani devlet memuruna manevi unsur yönünden disiplin cezası verilemez. Fakat disiplin hukuku açısından suçun oluşturan farklı bir manevi unsur varsa disiplin cezası verilebilir. Örneğin: içerik olarak sahte evrakın memurun astı tarafından imzalaması için sunulduğunda ona güvendiğinden dolayı imzalaması ve kasıt olmadığından dolayı ceza yargılaması sonucu berat kararı verilirse ‘gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek’ bakımından ceza verilemezse de gereken özeni göstermemesinden dolayı farklı bir eylemden ceza verilebilir (Çakır ve diğ., 2022: 136).

Yüklenen suçun sanık tarafından işlenmesine rağmen olayda bir hukuka uygunluk nedenin bulunması nedeniyle beraat: Ceza yargılaması sonucu suçun fail tarafından işlendiği kesin olmasına rağmen hukuka uygunluk sebepleri varsa ceza sorumluluğunu azaltan/kaldıran nedenlerden dolayı kamu grevlisinin disiplin sorumluluğundan da söz edilemez (Arcagök, 2000: 7; Çakır ve diğ., 2022: 136). Hukuka uygunluk kanunun yasaklayarak cezalandırdığı eyleme izin verilmesidir. Yani hukuka aykırılık ilkesinin ortadan kaldırılmasıdır. Bu durumda hukuka aykırı eylem suç teşkil etmez. Hukuka uygunluk ilkesi 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nda düzenlenmiştir.

Yüklenen suçun sanık tarafından işlendiğinin kesin olmaması nedeniyle beraat kararı verildiği durumda: Ceza hukukunda şüpheden sanık yararlanır ilkesi gereği atfedilen suçu sanığın işlediğine yönelik her türlü şüpheden uzak hukuka uygun elde edilen kesin deliller sonucu failin mahkûmiyetine karar verilebilir. Yani ceza yargılamasının beraat ile sonuçlanabilmesi için suçsuzluğun kesin olması ya da suçluluğun sabit olmaması da gerekmektedir (Arcagök, 2000: 7; Çakır ve diğ., 2022:

136). Danıştay bu konuda “*delil yetersizliği nedeniyle verilen bir beraat kararı disiplin cezası verilmesi konusunda mutlak anlamda bağlayıcı nitelikte değildir. Esasen ceza hukuku açısından da delil yetersizliği nedeniyle beraat kararı da tam aklanma niteliği taşımamaktadır.*” (Danıştay 10. D, 27.10.1987, E. 1987/2015, K. 1987/1721, DD, sayı. 70- 71, s. 550-551). Bundan dolayı delil yetersizliğinden memurun beraat etmesi disiplin soruşturmasını düşürmez.

5271 sayılı CMK 223’üncü maddesinin üçüncü fıkrası hükmüne göre sanığa ceza verilmesine yer olmadığı kararı verilmesi durumunda: Bazı durumlar (akıl hastalığı, yaş küçüklüğü dilsizlik hali vb.) failin kusurluluğunu etkilemektedir. Ceza yargılaması sonucu kamu görevlisinin kusurluluk durumunun olmadığı tespit edilmişse bu durum disiplin hukukunu da bağlar. Bundan dolayı kişiye disiplin cezası verilmez. Yaş küçüklüğünden dolayı ceza verilmesine yer olmadığı kararı disiplin soruşturmasını etkilemez. 18 yaşından önce kamuya atanan kişiye tabi olduğu yasalara göre ceza verilebilir (Işıklar, 2009:287-296).

5271 sayılı CMK 223’üncü maddesinin dördüncü fıkrası hükmüne göre sanığa ceza verilmesine yer olmadığı kararı verilmesi durumunda: Bazı durumlar (etkin pişmanlık, karşılıklı hakaret vb.) failin ceza yargılamasında durumunu etkilese de memurun suç işlemiş olduğu gerçeğini değiştirmedikten kamu görevlisine eyleminden dolayı disiplin cezası verilebilir (Işıklar, 2009:287-296).

Mahkûmiyet veya güvenlik tedbiri kararı 5271 sayılı CMK 223’üncü maddesinin beşinci ve altıncı fıkrası hükümlerine göre verilmesi durumunda: “*Aynı olaydan dolayı hakkında disiplin soruşturması yapılan memurun Ceza Muhakemesinde yapılan yargılamasında mahkûm olması halinde eylemine uyan disiplin cezası ile cezalandırılması gerekir.*” (Arcagök, 2000: 7). İstinat edilen suçu işlediği kesin olan ve ceza mahkemesinin kararına dayanılarak hakkında güvenlik tedbiri uygulanması memurun disiplin cezası almasına engel teşkil etmez (Çakır ve diğ., 2022: 138).

Davanın reddine, 5271 sayılı CMK 223’üncü maddesinin yedinci fıkrası hükmüne göre karar verilmesi durumunda: Aynı fiilden dolayı fail hakkında ceza yargılanmasında önceden açılmış bir dava veya verilmiş bir hüküm varsa söz konusu dava reddedilir. Verilen bu karar disiplin soruşturmasını etkilemediğinden sanık hakkında disiplin soruşturması yapılır (Çakır ve diğ., 2022: 139).

5271 sayılı CMK 223’üncü maddesinin sekizinci fıkrası hükmüne istinaden davanın düşmesi durumunda: Türk Ceza Kanunu’nda uzlaşma, zamanaşımı şikâyet yokluğu, sanığın ölümü gibi nedenlere bağlı olarak davanın düşmesine karar verilebilir. Şikâyet ceza kanunlarında muhakeme şartı olmasına rağmen disiplin soruşturmasında bir

ön şart değildir. Disiplin soruşturmasında şikâyetten vazgeçilmesi soruşturmayı durdurmaz (Çakır ve diğ., 2022: 139).

5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nun 231'inci maddesi kapsamında hükmün açıklanmasını geri bırakılmasına karar verildiği durumlar: Ceza yargılaması sonucu failin suçunun sabit olmasına rağmen kanunda belirtilen hâllere bağlı olarak verilen hükmün daha sonraki zamana bırakılmasıdır. Verilen karar beş yıl boyunca askıda bekler. Süre bitiminde kamu davası düşer. Fakat disiplin soruşturması devam eder soruşturma sonucu memur disiplin cezası alabilir (Çakır ve diğ., 2022: 140).

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 50'inci maddesi kapsamında kısa süreli hapis cezasının seçenek yaptırımlara çevrilmesine ve 51'inci madde kapsamında hapis cezasının ertelenmesine karar verildiği durumlar: Haklarında kısa süreli hapis cezasının seçenek yaptırımlara çevrilmesine veya cezanın ertelenmesine karar verilen durumlarda kişi hakkında yürütülen disiplin soruşturmasını etkilemez. Soruşturma sonucu memur suçlu görülürse disiplin cezası alabilir (Çakır ve diğ., 2022: 139).

1.1.3.6. Disiplin Hukukuna Hâkim Olan Temel İlkeler

Ceza hukukuna hâkim olan temel ilkelerin büyük bölümü disiplin hukukunda da yer edinmiştir. Disiplin hukukuna hâkim olan temel ilkeler genellikle mahkeme içtihatlarına dayanılarak oluşturulmuştur. Disiplin hukukuna hâkim olan ilkeler şu şekilde sınıflandırılabilir (Boz, 2017: 20-36; Çakır ve diğ., 2022:41-46):

- *Kanunilik (Kanunsuz Suç ve Ceza Olmaz) İlkesi*
- *Kanunu Bilmemek Mazeret Sayılmaz İlkesi*
- *Ölçülülük İlkesi*
- *Geçmişe Etkili Disiplin Cezası Verilemez İlkesi*
- *Savunma Hakkı Tanınmadan Disiplin Cezası Verilemez İlkesi*
- *Başvuru Yollarının Gösterilmesi İlkesi*
- *Lehe Olan Hükümler Uygulanır İlkesi*
- *Tek Fiile Tek Ceza Verilmesi İlkesi*
- *Disiplin Soruşturmasının Bağımsızlığı İlkesi*
- *Aleyhe Bozma Yasağı İlkesi*
- *Soruşturmacının Hakkında Soruşturma Açılan Kamu Görevlisinin Dengi veya Üstü Olması İlkesi*
- *Vicahilik (Yüzyüzelik-Doğrudan Doğrualık) İlkesi*
- *Yeniden Soruşturma Açılma Yasağı İlkesi*
- *Soruşturmanın Gizliliği İlkesi*
- *Soruşturmanın Makul Sürede Sonuçlandırılması*
- *Şüpheden Sanık Yararlanır İlkesi*
- *Eşitlik İlkesi*

1.1.3.7. Disiplin Cezalarının Özellikleri

Disiplin cezaları yetkili makamlar tarafından verilir. Disiplin cezaları birer idari işlemdir bir idari yargı kararı değildir. Bu nedenle idari yargıya başvurulduğunda yapılan başvuru temyiz davası olarak değil bu başvuru iptal davası olarak açılır. Disiplin cezasının dayanağını teşkil eden suçun gerçekleşme olasılığı olmadığı ceza mahkemesi tarafından ispatlandığında disiplin cezası uygulanamaz. Disiplin cezalarında da kanunsuz suç ve ceza olmaz ilkesi geçerlidir (Dündar, 1988: 68-69). Disiplin cezalarının özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Taşkın, 2006: 206-207; MEB, 2006: 31):

- Belirli meslek grupları ile kamu görevlilerine uygulanır.
- Kamu görevlilerinin meslek statüleri ve özlük haklarına yönelik etkisi vardır.
- Kişiseldir.
- Disiplin cezaları birer idari işlemdir, yargı kararı değildir. Verildiği andan itibaren uygulanmaya başlanır, yargı kararı aranmaz.
- Ertelenemezler.
- Eşitlik ilkesi, uygulamada esas alınır. Aynı suçu işleyen herkes aynı cezaya tabi tutulur.
- Takdiri cezalardır. Takdir yetkisi belirli kurul ve makamlara aittir. Fakat verilen takdir yetkisi belli esaslara dayandığından devlet memurunu subjektif etkilenmelerden korur.
- Disiplin cezasının verilebilmesi için savunma hakkı tanınmalıdır.
- Disiplin cezalarından hiçbiri kişi hürriyetini sınırlamaz.
- Verilen disiplin cezaları ceza vermeye yetkili kişilerce geri alınamaz.
- Disiplin suçlarında tekrar ceza vermede etkilidir.
- Hizmetten ayrılmış olan kişilere disiplin cezası uygulanmaz fakat ceza verilir ve kamu görevlisinin dosyasına konulur.
- Memurluktan çıkarma cezası hariç diğer disiplin cezaları mevzuatta belirlenen süre sonunda devlet memurunun başvurması şartıyla sicilden silinmektedir.
- Aynı fiilden dolayı birden fazla disiplin cezası verilemez ve verilecek disiplin cezaları gerekçeli olarak verilmelidir.

1.1.3.8. Öğretmenlere Yönelik Uygulanan Cezaların Hukuksal Çerçevesi

Her kurumun kendine ait bir ceza sistemi vardır. Çalışanların istenmeyen davranışlarını engellemek amacıyla MEB’de uygulan cezaları maddi ve manevi(sosyal) olarak sınıflandırılabiliriz. Maddi cezalar, aylıktan kesme, kademe durdurma ve devlet memurluğundan çıkarma; manevi(sosyal) cezalar ise yazılı olarak uyarı ve kınama olarak sınıflandırmak mümkündür. MEB’de uygulanmakta olan cezalar Tablo 1.4’te görülmektedir. MEB’de yazılı kanun ve yönetmenliklerin yanında resmi olmayan cezalar da yönetim tarafından kullanılmaktadır. Kurum düzenini sağlamak amacıyla sözel uyarı, ek görev gibi cezalar bunlardan bazılarıdır.

Tablo 1.4. Milli Eğitim Bakanlığında Uygulanmakta Olan Ödül ve Cezalar

Çalışan Davranışı			
İstenilen davranış		İstenilmeyen davranış	
Ödül		Ceza	
Sosyal/ Manevi Ödül	Maddi Ödül	Sosyal/Manevi Ödül	Maddi Ödül
*başarı belgesi	*kademe ilerlemesi	*uyarı	*aylıktan kesme
*üstün başarı belgesi	*aylığın %200’ ne kadar ödül	*kınama	*kademe durdurma
*hizmet şeref belgesi	*uzman/başöğretmenlik tazminatları		*memurluktan çıkarma
*ek puan			
*uzman/başöğretmenlik ünvanları			

Öğretmenlere yönelik 1702 Sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun, 4357 Sayılı İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uygulanmaktaydı. Fakat öğretmenlere yönelik disiplin

soruşturmalarının yürütülmesinde uygulanan üç değişik yasa bulunması uygulamada karışıklıklar oluşturmuştur. Bunun sonucunda 4357 Sayılı İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun ile 1702 Sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanunlar yürürlükten kaldırılmıştır. Öğretmenlere de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun (DMK) 125. Maddesinde geçen disiplin cezaları uygulanmıştır. Ayrıca devlet memurlarına 1954 tarihli, 8637 sayılı Harcırah Kanunu 60. maddesindeki fiili işleyenlere birtakım cezalar uygulanması öngörülmüştür.

1.1.3.8.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Göre Disiplin Suçlarına Uygulanan Cezalar

Disiplin cezalarının çeşitleri ile ceza uygulanacak fiil ve haller şu şekilde sınıflandırılmıştır: (Devlet Memurları Kanunu, (1965), T. C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965)

“Madde 125 – (Değişik: 12/5/1982 - 2670/31 md.)

Devlet memurlarına verilecek disiplin cezaları ile her bir disiplin cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

A - Uyarma : Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir. Uyarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- a) 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,
- b) Özürsüz veya izinsiz olarak göreve geç gelmek, erken ayrılmak, görev mahallini terk etmek,
- c) Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek,
- d) Usulsüz müracaat veya şikayette bulunmak,
- e) Devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak,
- f) Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak,
- g) Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak,
- h) Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak.

B - Kınama : Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir. Kınama cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- a) 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 kusurlu davranmak,
- b) Eşlerinin, reşit olmayan veya mahcur olan çocuklarının kazanç getiren sürekli faaliyetlerini belirlenen sürede kurumuna bildirmemek,

- c) Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak,
- d) Hizmet dışında Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,
- e) Devlete ait resmi araç,gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak,
- f) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek,
- g) İş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak,
- h) İş arkadaşlarına ve iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak,
- i) Görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek ve yapmak,
- j) Verilen emirlere itiraz etmek,
- k) Borçlarını kasten ödemeyerek hakkında yasal yollara başvurulmasına neden olmak,
- l) Kurumların huzur, sükün ve çalışma düzenini bozmak.
- m) Yetkili olmadığı halde basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç vermek.

C - Aylıktan kesme : Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır. Aylıktan kesme cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- a) 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, bakımını yapmamak, hor kullanmak,
- b) Özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek,
- c) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak,
- d) Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyanda bulunmak,
- e) Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek,
- f) Görev yeri sınırları içerisinde her hangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak,
- g) Hizmet içinde Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,

D - Kademe ilerlemesinin durdurulması : Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1 - 3 yıl durdurulmasıdır. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- a) Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek,
- b) Özürsüz ve kesintisiz 3 - 9 gün göreve gelmemek,
- c) Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak,
- d) Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak,
- e) Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak,
- f) Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek,
- g) Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak,

h) Görevin yerine getirilmesinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmak, kişilerin yarar veya zararını hedef tutan davranışlarda bulunmak,

i) Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmamak,

j) Açıklanması yasaklanan bilgileri açıklamak,

k) Amirine, maiyetindekilere, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek,

l) 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 ödemediği yurda dönmek,

m) Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak,

n) Herhangi bir siyasi parti yararına veya zararına fiilen faaliyette bulunmak.

E - Devlet memurluğundan çıkarma : Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır. Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

a) İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımında bulunmak,

b) Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek,

c) Siyasi partiye girmek,

d) Özürsüz olarak bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek,

e) Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak,

f) Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak,

g) Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak,

h) Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak,

i) Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek,

j) Yurt dışında Devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak,

k) 5816 sayılı Atatürk Aleyhine İşlenen Suçlar Hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek.

l) Terör örgütleriyle eylem birliği içerisinde olmak, bu örgütlere yardım etmek, kamu imkân ve kaynaklarını bu örgütleri desteklemeye yönelik kullanmak ya da kullandırmak, bu örgütlerin propagandasını yapmak." (Devlet Memurları Kanunu (1965). T. C. Resmi Gazete 12056, 23 Temmuz 1965).

1.1.3.8.2. Harcırak Kanunu

Maddi hatalar dışında hakkı olandan fazla kazanç elde etmek için aykırı beyanda bulunanlar işlediği suçun nitelik ve kapsamına göre Harcırak Kanunu 60.

maddesindeki cezalardan biri uygulanır. Ayrıca elde etikleri bu fazla istihaklar kendilerinden tahsil olunur. Bunlar hakkında idarece yapılan idari soruşturmanın yanında kamu davası açılır.

“Bu kanuna göre tahakkuk edecek, istihkakın miktarını artıracak şekilde-maddi hatalar hariç-hilaflı hakikat beyanname verenler hakkında, mensup oldukları kurumların inzibat, memurin, müdürler komisyonları gibi salahiyyetli heyet ve makamlarının kararı ile ve işlenen suçun mahiyet ve şümülüne göre rütbe veya sınıf tenzili veya ihraç cezalarından her hangi biri tatbik olunur ve bu gibilerin bu suretle aldıkları fazla harcırah, Devlet özel idare ve belediyelerce Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Kanununa göre ve bu kanuna tabi diğer kurumlarca da umumi hükümlere tevfikân tahsil olunur. Suçlu hakkında idarece ittihaz olunan inzibati kararlar cezai takibata mani olmayıp bu gibiler hakkında ayrıca hukuku amme davası ikame ve kanuni takibat icra olunur.” (Harcırah Kanunu (HK), Resmî Gazete 8637 (18 Şubat 1954), Kanun No: 6245, md. 60.)

Dikkat edilirse Harcırah Kanunu’nda yazılı cezaların uygulanması iki ana koşula bağlıdır:

- Maddi hata dışında bir artışın olması
- Söz konusu artışın gerçeğe aykırı beyan sonucu gerçekleşmesi

Bu koşulların gerçekleşmesi halinde bu kişilere uygulanacak yaptırımlar ise:

- İdari soruşturma açılır bunun sonucunda fiile uygun disiplin cezası verilir.
- Yargı mercileri tarafından kovuşturma ve soruşturma sonucunda suça uygun cezaya hükmolunur.
- Fazladan ödenmiş olan harcırah geri alınır

Gerçeğe aykırı beyanda bulunan memur hakkında açılacak olan idari soruşturma sonucunda memura ‘*kademe ilerlemesinin durdurulması*’ cezası verilebilir. Çünkü memurun işlediği fiil “Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek” (DMK 125. md. D/f) kapsamına girmektedir. Fiil ayrıca 5237 sayılı TCK 204. maddesine göre “Resmî Belgede Sahtecilik” suçunu oluşturmaktadır.

“(1) Bir resmî belgeyi sahte olarak düzenleyen, gerçek bir resmî belgeyi başkalarını aldatacak şekilde değiştiren veya sahte resmî belgeyi kullanan kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Görevi gereği düzenlemeye yetkili olduğu resmi bir belgeyi sahte olarak düzenleyen, gerçek bir belgeyi başkalarını aldatacak şekilde değiştiren, gerçeğe aykırı olarak belge düzenleyen veya sahte resmî belgeyi kullanan kamu görevlisi üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(3) Resmî belgenin, kanun hükmü gereği sahteliği sabit oluncaya kadar geçerli olan belge niteliğinde olması halinde, verilecek ceza yarısı oranında artırılır.” (Türk Ceza Kanunu (2004). T. C. Resmî Gazete 25611, 12 Aralık 2004, Kanun No: 5237, md. 204.)

“Resmî Belgede Sahtecilik” suçundan dolayı kamu görevlisinin yargı mercilerince suçlu bulunması neticesinde kanunda belirlenen cezaya çarptırılması sonucu kişi memur olma statüsünü de yitirir. Burada işlenmiş olan suçun kasten işlenmiş olması şarttır. Memurun taksirle işlediği bir suçtan dolayı mahkûm olması memurluğa engel teşkil etmemektedir. 657 sayılı DMK 48. maddesi 5. fıkrasında memurluğa atanma şartları arasında “...kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar...” dan mahkûm olmamak olarak sıralanmaktadır. Sayılan suçlar arasında sahtecilik suçu da olduğundan yine DMK, (1965) 98. maddesi “Memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığının sonradan anlaşılması veya memurlukları sırasında bu şartlardan herhangi birini kaybetmesi” halinde kamu görevlisinin memurluğu sona erer.

1.1.3.9. Disiplin Cezalarını Düşüren Haller

Bazı durumlarda devlet memurlarına verilen disiplin cezaları ortadan kalkar. Bunları şu şekilde sınıflandırabiliriz (MEB, 2006: 41):

- Af kanunları
- Zaman aşımı
- Ceza verilen eylemin kusur olmaktan çıkarılması veya cezanın değişmesi
- Ceza tebliğ edilmeden önce kamu görevlisinin yaşamını yitirmesi
- kamu görevlisinin lehine bir kural konulması

1.1.3.10. Disiplin Cezalarında Tekerrür ve Cezada İndirim

Tekerrür TDK’ da “tekrarlanma” (<https://sozluk.gov.tr/>) anlamına gelir. 5237 sayılı TCK, (2004) 58. maddesinde tekerrür “Önceden işlenen suçtan dolayı verilen hüküm kesinleştikten sonra yeni bir suçun işlenmesi halinde, tekerrür hükümleri uygulanır.” şeklinde düzenlenmiştir. Disiplin hukukunda ise kamu görevlisi mesleği ile ilgili işlediği bir suçtan dolayı bir disiplin cezası almışsa ve ceza memurun özlük dosyasından silinme süresi içerisinde aynı suçu işlediğinde veya aynı cezayı gerektiren farklı bir suç işlediğinde bir derece ağır ceza uygulanması durumu tekerrür olarak adlandırılmaktadır (DMK, 125. md.).

657 sayılı DMK, 125. maddesinde ise tekerrür:

“Disiplin cezası verilmesine sebep olmuş bir fiil veya halin cezaların özlük dosyasından silinmesine ilişkin süre içinde tekerrüründe bir derece ağır ceza uygulanır. Aynı derecede cezayı gerektiren fakat ayrı fiil veya haller nedeniyle verilen disiplin cezalarının üçüncü uygulamasında bir derece ağır ceza verilir.” (DMK, 1965: 125. md.) şeklinde geçmektedir.

Çakır ve diğ., (2022) göre tekerrür üç farklı şekilde gerçekleşebilir. Özel tekerrür aynı suçun ikinci defa tekrarı sonucu oluşur. Özel tekerrüre bağlı ceza verilebilmesi için birinci cezaya konu olan fiil sonucu disiplin cezası verilmiş olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu disiplin cezası memurun özlük dosyasında silinme süresi içinde olmalı ve aynı kusurlu davranışı memurun ikinci defa tekrar etmiş olması gerekmektedir. Genel tekerrür ise aynı cezayı gerektiren fiilin üçüncü defa işlenmesi sonucu gerçekleşir. Genel tekerrüre bağlı ceza verilebilmesi için kamu görevlisinin aynı disiplin cezasını gerektiren üç farklı fiilin olması gerekmektedir. Aldığı disiplin cezası özlük dosyasında silinme süresi içinde olmalı ve önceki iki disiplin cezasının verilmesiyle birlikte uygulanmış olması gerekmektedir. Özgü tekerrürde kademe ilerlemesi cezası almış olan ve ilerleyebileceği kademenin son basamağında olan memurun yine aynı kusuru işlemesi sonucu ortaya çıkan durumu ifade eder. Aylıktan kesme disiplin cezasında tekerrür oluşursa memurun disiplin amiri ceza vermeden dosyayı disiplin kuruluna göndermesi gerekmektedir. Çünkü bir üst ceza olan kademe ilerlemesi cezası verilebilmesi için disiplin kurulunun görüşü alınması gerekmektedir. Disiplin amiri ceza verdikten sonra dosyayı disiplin kuruluna gönderirse tekerrür hükmünü disiplin kurulu uygulayamaz çünkü bir fiile birden fazla ceza verilemez. Kademe ilerlemesi disiplin cezasında tekerrür oluşursa atamaya yetkili amir tarafından ceza verilmeden ilgili dosya memurun tabi olduğu yüksek disiplin kuruluna gönderilmelidir. Kademe ilerleme cezası alan memur yükselebileceği kadroda ilerleyebileceği kademe bulunmuyorsa artırılmış oranda aylıktan kesme cezası alır ve tekerrüründe memurun görevine son verilir. Tekerrür şartlarının oluşması halinde yetkili makam disiplin cezasını vermek mecburiyetindedir. İdarenin takdir yetkisi bulunmamaktadır. Ayrıca memurun başarı, ödül belgeleri ve geçmişteki çalışmaları başarılı olsa bile idare bir derece hafif olan cezayı uygulayamaz. Fakat ilk defa disiplin cezası alan memurun başarı belgesi gibi olumlu çalışmaları neticesinde bir derece hafif olan ceza almış olsa bile tekerrüründe memurun ilk fiiline bakılır (Çakır ve diğ., 2022: 160-166).

Tablo 1.5. Disiplin Cezalarında Tekerrür

	Özel tekerrür	Genel tekerrür	Özgü tekerrür
Uyarma, kınama	2'inci tekrarı 5 yıl	3'üncü tekrarı 5 yıl	-
Aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması	2'inci tekrarı 10 yıl	3'üncü tekrarı 10 yıl	-
Yükselebilecekleri kadroların son kademesinde olup daha önceden kademe ilerlemesi cezası bulunanlar	-	-	2'inci tekrarı 10 yıl

Kaynak: (Çakır ve diğ., 2022: 161).

657 sayılı DMK 125. Maddesindeki “Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu olan ve ödül veya başarı belgesi alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir.” (DMK, 1965: 125. md.) hükmüne istinaden gerekli şartları sağlayan memura amiri uygun görmesi durumunda bir alt disiplin cezasını verebilir.

Kamu görevlisine amirin bir alt ceza verebilmesi için öncelikle bazı şartların birlikte olması gerekmektedir. Kamu görevlisinin daha önce ‘ödül veya başarı belgesi’ almış olması ve ‘Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu’ olması gerekmektedir. Her iki durumun birlikte gerçekleşmesi gerekmekte çünkü şartlar sıralanırken arada ‘ve’ bağlacı kullanılmıştır. Unsurlardan herhangi biri yoksa bir derece hafif olan ceza uygulanmamalıdır. Bir derece hafif ceza uygulanması her ne kadar amirin takdir yetkisine bırakılmışsa da bu yetki keyfi olarak kullanılmamalı kararı uygulamayan disiplin amiri bunu gerekçelendirmelidir. Uyarma ve devlet memurluğundan çıkarma cezasında bir derece hafif ceza uygulaması yapılamaz. Cezalar sıralanırken uyarma cezasının bir alt cezası olmamasından dolayı daha hafif bir ceza uygulanmaz. Devlet memurluğundan çıkarma cezasında teklif edilen cezayı yüksek disiplin kurulları kabul veya reddeder. Cezayı ret etmesi halinde atamaya yetkili amir gerekçelendirmek şartıyla farklı disiplin cezası verebilir veya cezalandırılmasına yer olmadığı yönünde karar verebilir (Çakır ve diğ., 2022: 166-168).

Disiplin mevzuatında haksız tahrik indirimine yönelik bir ibare olmasa da Sancakdar (2012)'a göre ceza kanununda uygulanmakta olan 'haksız tahrik' indirimi disiplin hukukuna da kıyasen uygulanabilmelidir. Danıştay'a göre disiplin cezaları uygulanırken haksız tahrik durumu göz önüne alınmalıdır (Sancakdar, 2012:158-159). Haksız tahrik cezaya neden olan olayın oluşmasına sebep olan unsurların hafifletici nedenlere dayanması olarak tanımlanabilir. Cezaya neden olan olayın oluşmasına sebep olan unsurların hafifletici nedenlere dayanmasıdır.

1.1.3.11. Disiplin Cezalarında Zaman Aşımı

TDK' da zaman aşımı sözlükteki anlamıyla “süre aşımı” (<https://sozluk.gov.tr/>) anlamına gelmektedir. Yargıtay 4. Hukuk Dairesi zaman aşımı kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “Zaman aşımı hukuk kurallarının kişilere tanıdığı hakların, getirdiği yaptırımların yine hukuk kuralları ile belirlenen süreleri aşmasıdır.” (Yargıtay 4. Hukuk Dairesi, 2016/11373 E., 2017/437 K., <https://karararama.yargitay.gov.tr/>). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunda ‘Zamanaşımı’ başlıklı 127. maddesinde şu şekilde ifade edilmektedir:

“Bu Kanunun 125 inci maddesinde sayılan fiil ve halleri işleyenler hakkında, bu fiil ve hallerin işlendiğinin öğrenildiği tarihten itibaren;

a) Uyarma, kınama, aylıktan kesme ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezalarında bir ay içinde disiplin soruşturmasına,

b) Memurluktan çıkarma cezasında altı ay içinde disiplin kovuşturmasına,

Başlanmadığı takdirde disiplin cezası verme yetkisi zamanaşımına uğrar. Disiplin cezasını gerektiren fiil ve hallerin işlendiği tarihten itibaren nihayet iki yıl içinde disiplin cezası verilmediği takdirde ceza verme yetkisi zamanaşımına uğrar.” (DMK, 1965: 127. md.).

Disiplin hukukundaki zaman aşımı maddesinden anlaşılacağı üzere zaman aşımın iki farklı türü olduğu görülmektedir. Soruşturmaya başlanma süresi ve fiilin gerçekleşmesinden sonraki ceza verme süresidir. Soruşturmaya başlama ve ceza verme zaman aşımı sürelerine dikkat edilmezse artık disiplin cezası uygulanamaz. Çakır ve diğ., 2022’de Devlet Memurları Kanunu 127. maddesine dayanılarak hazırladığı şekil bu durumu özetlemektedir.

Tablo 1.6. Disiplin Cezalarında Zaman Aşımı Süreleri

	Soruşturmaya başlama zaman aşımı süresi	Ceza verme zaman aşımı süresi
	Fiil ve halin öğrenildiği tarihten itibaren	Fiil ve halin işlendiği tarihten itibaren
Uyarma, kınama, aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması	1 ay	2 yıl
Devlet memurluğundan çıkarma	6 ay	2 yıl

Kaynak: (Çakır ve diğ., 2022: 67).

DMK 127. maddesinde geçen zaman aşımı ile ilgili ayrıntılı bilgiye 25.04.1983 tarihli MEB'in 1983/92 no "Disiplin Hükümlerinin Uygulanması" konulu genelgenin 15. maddesinde:

"Disiplin fiilinin işlenildiğinin öğrenildiği gün;

- a- *Fiilin suç vasfının anlaşıldığı, başka deyimle disiplin fiilinin işlendiğinin meydana çıktığı gündür.*
- b- *Zaman aşımı bugünün ertesi günü işlemeye başlar."* zamanaşımın başladığı gün tarif edilmektedir." (Disiplin Hükümlerinin Uygulanması (DHU), Millî Eğitim Bakanlığı (1983), md. 15.)

Çakır ve diğ., (2022) göre, zaman aşımı konusunda dikkat edilmesi gereken önemli dört unsur vardır:

Öğrenme/öğrenen unsuru: Kamu görevlisinin disiplin amirlerinden biri disipline konu olmuş fiili haber almış olmalıdır. Fiili kimin işlediğinin bilinmesine gerek yoktur çünkü suçu işleyen memur genellikle soruşturma neticesinde belirlenmektedir.

Sürenin başlaması ve aşılmaması unsuru: Soruşturmaya başlamada bir ve altı aylık zaman aşımı süreleri, kusurlu davranışın öğrenildiği günden itibaren başlar ve bu süre bitmeden soruşturmaya başlanmalıdır. Soruşturmaya konu olan fiil ve halin öğrenilmesi tek başına zaman aşımı süresini başlatır. İdareye yapılan resmi yazı, şikâyet, CİMER, ihbarların kurum kayıtlarına bildirildiği günün tarihi esas alınır. Bundan dolayı idare içerisindeki görevliler bu şikâyetleri tespiti halinde ivedilikle memurun disiplin amirine sunması gerekmektedir. Çünkü idari iç yazışmalar soruşturmaya başlanma süresini durdurmaz. İhbar yetkili olmayan makama yapılırsa bu süre başlamış olmaz. Yetkili olmayan makam yetkili makama şikâyeti bildirdiği tarih temel alınmalıdır. Ceza vermede iki yıllık süre kusurlu fiilin işlendiğinin öğrenildiği günden itibaren takvim yılı esas alınarak hesaplanır. Fakat bazı kusurlu davranışlar işlendiği anda sona ermemekte devam etmektedir. Bu konuyla ilgili şu ilkelere dayanmalıdır:

- Söz konusu kusurlu davranış tek bir davranış olarak işlenmiş ve etkisini tamamlamışsa zaman aşımı bu fiilin işlendiği günden sonraki gün başlar.
- Aynı suç birden fazla kez tekrarlanmışsa en son suçun işlendiği günün ertesi zaman aşımı başlar.
- Suça konu fiil ve hal tamamlanmışsa bile davranışın etkileri devam ediyorsa davranışın etkisinin sona erdiği günden sonraki gün zaman aşımı başlar.
- Sosyal medya paylaşımlarında zaman aşımı söz konusu suçun silindiği, kaldırıldığı günden sonra başlar. Hesaptan silinmeyen, kaldırılmayan paylaşımlarda zaman aşımı olmaz.
- Yasal süre sonunda gerçekleştirilmediğinde suç teşkil eden durumlarda, yasal sürenin bitimden sonraki gün zaman aşımı başlar. Mal bildirimini için tanınan bir aylık yasal sürenin bittiği günden itibaren zaman aşımı başlar

Soruşturmaya başlama ve ceza verme zaman aşimleri aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

Soruşturma başlatma unsuru: Memurun disiplin suçunu işlendiğini öğrendiği anda disiplin amiri soruşturma oluru yazılı olarak vermek zorundadır. Bu konuda takdir yetkisi olmadığı gibi savunma almak, soruşturmacı görevlendirmek, sözlü talimat almak hukuken disiplin soruşturmasını başlatmaz. Soruşturmaya başlama bir ve altı aylık zaman aşımı süreleri geçirilmiş dahi olsa soruşturmaya başlanmalıdır. Çünkü suçun niteliğine

göre idari, mali, adli yönlerden farklı teklifler getirilebilir bunların zaman aşımı süreleri disiplin hukukundakinden farklı olduğundan soruşturmaya başlanmalıdır.

Ceza verme unsuru: Suç teşkil eden fiil ve halin işlendiği tarihten itibaren iki yıl içinde ceza verilmediği takdirde zaman aşımı olur. İdari yargı, disiplin cezalarına itiraz sonucu açılan davalarda usul hatası, eksik inceleme, delil yetersizliği gibi idarenin yeniden işlem yapmasını gerektiren iptal kararları veya yürütmeyi durdurma kararları zaman aşımını durdurur. Bu kararlara karşı iki yıllık zaman aşımı geçmiş dahi olsa idare kararın kendisine tebliğinden itibaren otuz gün içinde işlem tesis etmelidir. Çünkü disiplin cezasını uygulama idari yargı kararının gereğidir.

1.1.3.12. Disiplin Soruşturması ve Savunma

Soruşturmaya, soruşturma emriyle başlanır fakat disiplin soruşturmasına başlanabilmesi için öncelikle soruşturmaya konu olacak aykırı fiilin öğrenilmesi gerekir. Söz konusu aykırı davranış; inceleme sırasında, ihbar, şikâyet, basın yoluyla veya amirin kendi tespitiyle öğrenilebilir. Aykırı davranışın teşebbüs durumunda kalması disiplin soruşturmasının açılmasına engel değildir. Bu fiili sergilemesine yönelik davranış yeterlidir. Geçici görevle görevlendirilen personelin aykırı davranış sergilemesi durumunda görev yerindeki kurum düzenini bozması ve delillere ulaşma imkanından dolayı geçici görev yerinde disiplin soruşturmasına başlanmalıdır (Sancakdar, 2012: 153-154).

Disiplin soruşturması açılmadan ceza verilemez. Soruşturmayı yürütmek amacıyla bir veya birden fazla kişi görevlendirilebilir. Görevli olarak soruşturmayı yürütecek kişi, soruşturması yürütülen memurdan alt bir statüde olamaz. Görevli olarak değerlendirilecek kişi disiplin amirinin ceza verme ve savunma isteme yetkileri hariç soruşturmayla ilgili geriye kalan tüm yetkilere sahiptir. Görevli kişi soruşturma konusu dışında kusurlu bir fiil veya hal tespit etmesi durumunda ek soruşturma oluru almadan farklı konuyla ilgili soruşturma yapamaz (Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği [DMDY], 2021: 28-29. md.). Disiplin soruşturması ve soruşturmada görevlendirilecek görevlinin çalışma usulü ile ilgili ayrıntılı bilgiye DMDY yirmi sekizinci ve yirmi dokuzuncu maddelerinde düzenlenmiştir:

“Disiplin soruşturması

MADDE 28- (1) Disiplin cezası verilebilmesi için memur hakkında soruşturma açılması zorunludur. Soruşturma yapılmadan disiplin cezası verilemez.

(2) Disiplin soruşturması, memurlar arasından görevlendirilen muhakkik ya da teftiş, denetim ve soruşturma yapmakla görevli memurlar eliyle yapılır. Disiplin soruşturmasında birden fazla memur birlikte görevlendirilebilir.

(3) Disiplin soruşturmasında muhakkik görevlendirilmesi hâlinde muhakkik, hakkında soruşturma yapacağı memurdan hiyerarşik olarak alt seviyede olamaz.

Muhakkikin çalışma usulü

MADDE 29- (1) Muhakkik, savunma isteme ve disiplin cezası verme yetkisi hariç olmak üzere soruşturma konusuyla sınırlı olarak kendisini görevlendiren disiplin amirinin bütün yetkilerini haiz olup bu kapsamda her türlü evrakı incelemeye, hakkında inceleme yapılan memurun ifadesini almaya, memur tarafından gösterilen veya bilgisi olabileceğini değerlendirdiği kişilerden bilgi istemeye ve/veya bunları dinlemeye yetkilidir.

(2) Muhakkik, soruşturma konusu fiil veya hâl dışında disipline aykırı yeni bir fiil veya hâl tespit ederse kendiliğinden soruşturma yapamaz. Durumu disiplin amirine yazılı olarak bildirir. Kendisine yazılı olarak ek soruşturma görevi verildiği takdirde bu konularda da soruşturma yapabilir.

(3) Muhakkik, “Giriş bilgileri”, “Maddi delil ve belgeler”, “İfade ve bilgisine başvurulananlar”, “Konuya ilişkin mevzuat”, “Değerlendirme ve kanaat” ile ihtiyaca göre oluşturulan diğer bölümlerden ibaret bir “Muhakkik Raporu” düzenler ve gizli yazıyla kendisini görevlendiren disiplin amirine sunar.

(4) Muhakkik, hazırladığı raporda atıf yaptığı belgelerin asıllarını ya da onaylı örneklerini eksiksiz olarak soruşturma dosyasına ekler. Dosyadaki her sayfa ve belgeyi numaralandırarak dizi pusulası hazırlar.” (DMDY, 2021: 28-29. md.).

Sancakdar, (2012)’a göre disiplin soruşturması raporunda ve rapora dayalı alınacak kararlarda olması gereken hususlar:

- Soruşturma açılan memurun adresi, kimlik bilgisi, görevi gibi kişisel bilgileri
- Olayın özeti
- Memurun kusurlu fiili işlediği tarih, yetkili makamın kusurlu fiili öğrendiği tarih ile soruşturmanın başlatıldığı tarih.
- Soruşturma dosyasında toplanan deliller ile bunların özeti
- Disiplin soruşturmasında memura savunma hakkı tanınmış mı, tanındıysa savunma hakkı memur tarafından kullanılıp kullanılmadığı belirtilmeli
- Memurun daha önce aldığı ödül veya disiplin cezası, hafifletici veya ağırlaştırıcı neden olarak ilerde karar aşamasında dikkate alınacağından memurun sicil dosyasının özeti olmalı

Demokratik düzenin en temel ilkelerinden olan savunma hakkı Anayasa’nın 129. maddesinde “Memurlar ve diğer kamu görevlileri ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve bunların üst kuruluşları mensuplarına savunma hakkı tanınmadıkça disiplin cezası verilemez.” (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (1982), T. C. Resmî Gazete,

17863, 09 Ekim 1982) madde metninden de anlaşılacağı üzere anayasal olarak güvence altına alınmıştır.

Memura ceza verilebilmesi için öncelikle savunma hakkı tanınmalıdır. Disiplin amiri soruşturma sonunda ilgili kişiden savunmasını ister. Savunması istenen memur ilgili süreler içerisinde savunmasını yapmadığında bu hakkından vazgeçmiş sayılır. Memurların savunma hakkı ile ilgili ayrıntılı bilgi DMDY 30. maddesinde düzenlenmiştir:

“Savunma

MADDE 30- (1) Memura savunma hakkı tanınmadan disiplin cezası verilemez. Savunma, soruşturma sürecinin son aşamasında disiplin amiri tarafından istenir.

(2) Savunma, memur hakkındaki iddialar, bu iddiaların dayandığı deliller, isnat edilen fiil veya hâllerin hukuki nitelendirmesi ve 657 sayılı Kanunun 125 inci maddesinde sayılan fiil veya hâllerden hangisinin kapsamına girdiği bent ve alt bent belirtilerek istenir.

(3) Memur, yetkili kurulun veya disiplin amirinin yedi günden az olmamak üzere verdiği süre içinde veya belirtilen bir tarihte savunmasını yapar.

(4) Savunma istemine ilişkin yazıda, süresi içinde yapılmaması hâlinde savunma hakkından vazgeçilmiş sayılacağı belirtilir.

(5) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına ilişkin soruşturma süreci sonunda disiplin amiri savunmayı aldıktan sonra soruşturma dosyasını disiplin kuruluna gönderir.

(6) Devlet memurluğundan çıkarma cezasına ilişkin soruşturma süreci sonunda disiplin amiri savunmayı aldıktan sonra ceza verilmesi gerektiği kanaatine varırsa soruşturma dosyasını, kanaatini içeren yazı ile birlikte yüksek disiplin kuruluna gönderir. Yüksek disiplin kurulunca, memurun sözlü veya yazılı olarak son savunması, 657 sayılı Kanunun 129 uncu maddesinde tanınmış olan haklardan yararlanmasına imkân sağlanmak suretiyle ayrıca talep edilir.” (DMDY, 2021: md. 30).

Savunma için minimum yedi günlük verilen süre asgari olarak belirlenmiş süredir. Savunmayı almak için daha ileri bir tarihte makul bir süre tanınabilir. Savunması eksik görülen memur için ek savunma talep edilmelidir. Süresi içinde savunma yapılmadığı takdirde bu hakkından feragat edeceği memura tebliğ edilmemişse ve memur da savunmasını yapmamışsa kamu görevlisinin yargı merciine iptal davası açması durumunda usul sakatlığı oluşur. Soruşturmacı görevlendirilmesi sonucu soruşturma raporu hazırlanmadan, amir tarafından memurun savunma ve ifadesi alınsa bile disiplin cezası verilmesi hukuka aykırıdır (Sancakdar, 2012: 150-151).

1.1.3.13. Disiplin Cezalarının Uygulanması

Verilen disiplin cezalarının uygulanması esnasında ilk aşama ceza alan kişiye bu cezanın tebliğidir. Cezalara yönelik itirazların karara bağlanmasını takip eden yedi gün içinde bu kararlar ceza alan memura tebliğ edilmelidir. Memurluktan çıkarılma cezası yedi gün içinde, valiler ve amirler tarafından verilen cezalar ise on beş gün içerisinde cezayı alan memura tebliğ edilmelidir (DMDY, 2021: 33. md.). Cezanın ilgililere tebliği DMDY 33. maddesinde ayrıntılı olarak düzenlenmiştir:

“(1) Disiplin amirleri, atamaya yetkili amirler veya valilerce verilen disiplin cezaları, kararların verildiği tarihi izleyen on beş gün içinde ilgisine tebliğ edilir.

(2) Devlet memurluğundan çıkarma cezası, kararın verildiği tarihi izleyen yedi gün içinde ilgisine tebliğ edilir.

(3) Disiplin cezalarına karşı yapılan itirazların sonucu, bu husustaki kararın verildiği tarihi izleyen yedi gün içinde ilgisine tebliğ edilir.” (DMDY, 2021: 33. md.).

Disiplin cezalarının nasıl uygulanması gerektiği DMK’nın 132. maddesinde açıklık getirilmiştir. “*Disiplin cezaları verildiği tarihten itibaren hüküm ifade eder ve derhal uygulanır. Aylıktan kesme cezası, cezanın veriliş tarihini takip eden aybaşında uygulanır. Verilen disiplin cezaları üst disiplin amirine, Devlet memurluğundan çıkarma cezası ayrıca Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.*” (DMK, 132/md). Çakır ve diğ., (2022:171-172) göre, disiplin cezaları uygulanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır:

- İlk aşama ilgili disiplin cezasının kişiye tebliğ edilmesidir. Karar kişiye doğrudan imza karşılığı tebliğ edilebileceği gibi esas olan ‘7201 sayılı Tebligat Kanunu’na göre yapılmasıdır.
- İhbar ve şikâyet sonucu disiplin soruşturması başlatılmışsa 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun’un 7. maddesinden dolayı ihbar ve şikâyetle bulunan kişilere de soruşturmanın sonucuyla ilgili bilgi verilmelidir.
- Ölüm hariç disiplin soruşturması devam ettiği esnada memuriyeti sona eren kişilerin soruşturması tamamlandıktan sonra karar kişiye tebliğ edilir ve bir örneği özlük dosyasına konulur. Sonradan memuriyete tekrardan dönmesi durumunda ceza kişiye tebliğ edilir.
- Aylıktan kesme cezası bir defaya mahsus veriliş tarihinden sonraki aybaşında uygulanır. Kamu görevlisinin bürüt aylığından 1/30-1/8 oranında kesinti yapılır.

- Kademe ilerlemesi cezası alan memur ceza aldığı süre içerisinde terfi alamaz. Kademe durdurma cezasın alan ve yükselbileceği son kademde olan memurlar içinse bir defaya mahsus bürüt aylığından 1/4-1/2 arasındaki oranda kesinti yapılır.
- Aday olan memur aylıktan kesme cezası veya kademe durdurması cezası alması durumunda memuriyetle ilişkisi kesilir. Memurluktan çıkarılma cezası Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilir. Disiplin amirleri tarafından verilen cezalar ise amirin bağlı olduğu disiplin amirine bildirilir.
- Memurların aldığı ceza özlük dosyalarına işlenir. Millî Eğitim Bakanlığı'nda disiplin cezaları ayrıca e-soruşturma modülüne işlenir.

1.1.3.14. Disiplin Cezalarında Karar Süresi

Disiplin soruşturması tamamlandıktan sonra disiplin cezalarının hangi süreler içerisinde verilmesi gerektiği DMK/128. maddesinde geçmektedir. DMK' ya dayanılarak hazırlanan 30.4.2021 tarihli 31470 sayılı Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği'nin 31. maddesinde disiplin cezalarının verilmesinde uyulması gereken kurallar şöyle sıralanmaktadır:

“(1) Disiplin amirleri; uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarını soruşturmanın tamamlandığı günden itibaren on beş gün içinde vermek zorundadır.

(2) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren hâllerde soruşturma dosyası, kararını bildirmek üzere yetkili disiplin kuruluna on beş gün içinde tevdi edilir. Disiplin kurulu, dosyayı aldığı tarihten itibaren otuz gün içinde soruşturma evrakına göre kararını bildirir.

(3) Devlet memurluğundan çıkarma cezası için disiplin amirleri tarafından yaptırılan soruşturmaya ait dosya, memurun bağlı bulunduğu kamu idaresinin yüksek disiplin kuruluna tevdiinden itibaren azami altı ay içinde bu kurulca karara bağlanır.

(4) Disiplin cezası tekliflerinin disiplin kurulları veya yüksek disiplin kurullarınca reddedilmesi hâlinde, ceza vermeye yetkili amirlerce, ret kararlarının alındığı tarihi izleyen on beş gün içinde 657 sayılı Kanun ile bu Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslara uyulmak kaydıyla başka bir disiplin cezası verilebilir.

(5) İtiraz mercileri, itiraz dilekçesi ile karar ve eklerinin kendilerine intikalinden itibaren otuz gün içinde kararlarını vermek zorundadır.” (DMDY, 2021: 31. md.).

Disiplin cezalarında karar süreleri zamanaşımındaki gibi hak düşürücü süreler değildir. Bu sürenin geçmesine rağmen disiplin amiri ceza verme yetkisi saklıdır. Fakat yetkili makamlar bu sürele uyuması gerekmektedir, bu sürele uyulmaması hukuki sorumluluk doğurur. Sürelerin kanunla belirlenmesindeki amaç ceza alma

tehdidiyle uzun süre memurun baskı altında kalmasını engellemektir (Çakır ve diğ., 2022: 169).

Tablo 1.7. Disiplin Cezalarında Karar Süresi

	Yetkili Makam	Yetkili Makama Gönderme Süresi	Karar Süresi
Uyarma, Kınama ve Aylıktan Kesme	Disiplin Amiri	-	15 gün
Kademe İlerlemesinin Durdurulması	Disiplin Kurulu	15 gün	30 gün
Devlet Memurluğundan Çıkarma	Yüksek Disiplin Kurulu		6 ay

Kaynak: (Çakır ve diğ., 2022: 168).

1.1.3.15. Disiplin Cezasının Sicil Dosyasından Silinmesi

657 sayılı DMK ‘Disiplin cezalarının bir süre sonra özlük dosyasından silinmesi’ başlıklı 133. maddesinde: “*Devlet memurluğundan çıkarma cezasından başka bir disiplin cezasına çarptırılmış olan memur uyarma ve kınama cezalarının uygulanmasından 5 sene, diğer cezaların uygulanmasından 10 sene sonra atamaya yetkili amire başvurarak, verilmiş olan cezalarının özlük dosyasından silinmesini isteyebilir.*” (DMK, 1965: 133. md.) hükmü yer almaktadır. Memurun aldığı disiplin cezası özlük dosyasına işlenir. Kanunda belirlenen süreler geçtikten sonra ceza kendiliğinden kalkmaz. Bunun için memurun atamaya yetkili amirine yazılı başvuru yapması gerekmektedir. Disiplin amirleri memurun isteğini haklı kılacak nitelikte davranışları (ödül, başarı belgesi, özverili davranışları) olduğuna kanaat getirirse memurun bu isteği yerine getirilir. 133. maddenin devamında bu duruma açıklık getirilmektedir: “*Memurun, yukarıda yazılan süreler içerisindeki davranışları, bu isteğini haklı kılacak nitelikte görülürse, isteğinin*

yerine getirilmesine karar verilerek bu karar özlük dosyasına işlenir. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının özlük dosyasından çıkarılmasında disiplin kurulunun mütalaası alındıktan sonra yukarıdaki fıkra hükmü uygulanır.” DMK, 1965: 133. md.). Kademe ilerlemesi cezasının silinebilmesi için yetkili makamın disiplin kurulunun mütalaasını aldıktan sonra cezanın silinmesine karar verir. Devlet memurluğundan çıkarılma cezası memurun dosyasından silinmez.

1.1.3.16. Disiplin Cezalarının Geri Alınmazlığı

Yasal düzenlemeler dikkate alınarak verilen disiplin cezaları kesinleştikten sonra idari makamlar tarafından geri alınması mümkün değildir. Yetkili makamlar tarafından verilen ve kesinleşen disiplin cezaları yasal düzenlemelerle belirlenen dosyadan silinme sürelerinden sonra hükümsüz kalması hali dışında geri alınamaz ve yerine farklı bir ceza verilemez (Kırmızıgül, 1998: 288).

Disiplin hukuku alanında en yetkili yargı organı olan Danıştay’ın disiplin cezalarının geri alınmazlığıyla ilgili görüşü şu şekildedir.

“İlgili yasal düzenlemeler çerçevesinde kesinleşen disiplin cezaları, doktrin ve uygulamada kabul edildiği üzere disiplin cezalarını veren idari merciler yönünden de bağlayıcı ve kesin niteliktedir. İdari mercilerin, vermiş oldukları disiplin cezalarını geri almaları, verdikleri disiplin cezası yerine başka disiplin cezası verme yoluna gitmeleri kural olarak olanaksızdır. Ancak dava konusu edilen disiplin cezalarından önceki hukuki durumun yürürlüğünü sağlar nitelikte, idari yargıca verilmiş bir kararın varlığı halinde, artık disiplin cezasının geri alınamayacağından söz etmeye olanak bulunmamaktadır.” (Danıştay 10. Dairesi 15.02.1990 tarih ve E. 1989/2490, K. 1990/270).

İlgili kararda verilen disiplin cezaların idari makamlar tarafından geri alınması veya farklı ceza ile değiştirilmesinin olanaksız olduğu sadece yargı mercilerinin vereceği kararın disiplin cezasını kaldırabileceği ifade edilmektedir. Yine benzer bir karar farklı bir Danıştay kararında geçmektedir.

“Danıştayca da kabul edildiği üzere, ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde kesinleşen disiplin cezaları, disiplin cezalarını veren idari merciler yönünden bağlayıcı ve kesin nitelikte olup, idari mercilerin vermiş oldukları disiplin cezalarını geri almaları verdikleri disiplin cezası yerine başka bir disiplin cezası verme yoluna gitmeleri kural olarak olanaksızdır. Kamu hizmetinin belli bir düzen içerisinde yürütülmesi için gerekli önlemlerden olan disiplin cezası, niteliği gereği öteki idari işlemlerden farklı olup, disiplin cezası vermeye yetkili organlar, bu organların oluşumu, çalışma usulü, karar oluşturulması, bu kararlara itiraz ve bütün bu sürenin her aşaması için öngörülen süre koşulları ile disiplin cezası işlemi sıkı şekil şartına bağlı olarak uygulanabilmektedir. Bu özellik disiplin cezasının yeni bir idari işlemle ortadan kaldırılmasına engeldir. Ceza ancak bir yargı kararı yahut yasama tasarrufu ile iptal edilebilir veya ancak disiplin cezasının ağırlığına göre belli süreler geçtikten sonra sicil dosyasından silinmesi atamaya yetkili amirden istenebilir.” (Danıştay 12. Dairesi 26.03.2007 tarih ve E. 2006/3521 K. 2007/1413).

İlgili karar gereği disiplin cezaları idari makamlar tarafından geri alınamaz. Disiplin cezalarının geri alınması işlemi, yargı kararı veya yasama organı tarafından çıkarılan af ile iptal edilebilir. Sicil dosyasından silinme süresi geçtikten sonra atamaya yetkili amir tarafından ceza alan kişinin talebi ile silinebilir.

1.1.3.17. Disiplin Cezalarında Af

Bugüne kadar ülkemizde çeşitli af kanunları çıkarılmıştır. Disiplin cezalarına yönelik en son 2006 yılında af kanunu çıkarılmıştır. Çıkarılan af kanunları günümüzden geçmişe doğru sırasıyla 2006 tarihli, 5525 sayılı Kanun; 1999 tarihli 4455 sayılı Kanun; 1992 tarihli, 3817 sayılı Kanun; 1985 tarihli, 3249 sayılı Kanunlardır.

5237 sayılı TCK 65. maddesinde: “*Genel af halinde, kamu davası düşer, hükmolunan cezalar bütün neticeleri ile birlikte ortadan kalkar. Özel af ile hapis cezasının infaz kurumunda çektirilmesine son verilebilir veya infaz kurumunda çektirilecek süresi kısaltılabilir ya da adli para cezasına çevrilebilir.*” (TCK, 2004: 65. md) özel ve genel af kavramları öne çıkmaktadır. Genel af cezanın sonuçlarını her yönüyle ortadan kaldırırken, özel af ise cezanın hukuki sonuçlarını ortadan kaldırır.

Disiplin ve ceza kovuşturmaları birbirinden bağımsız olmasından dolayı disiplin cezaları genel aftan etkilenmemesi gerekmektedir. Fakat disiplin cezasının nedeni caza mahkumiyetinden kaynaklanıyorsa memuriyete son verilmiş dahi olsa göreve iadenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Orhan, 2003: 21). 657 sayılı DMK 48. maddesinde sayılan (devletin güvenliği ve anayasal düzene karşı işlenen suçlar, hırsızlık, rüşvet, zimmet, dolandırıcılık, kaçakçılık, sahtecilik gibi...) suçlar affa uğramış olsa da devlet memurluğuna engeldir (Çakır ve diğ., 2022: 190). Nitekim 2006 yılında çıkarılan disiplin affı bazı suçları af kapsamı dışında tutmuştur:

“Disiplin affının kapsamı

MADDE 1 - Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla basit veya nitelikli zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyet kırıcı suçlar veya istimal ve istihlâk kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçları sebebiyle görevleriyle sürekli olarak ilişik kesilmesi sonucunu doğuran disiplin cezaları ile 2802 sayılı Hâkimler ve Savcılar Kanununun 68 inci maddesinin ikinci fıkrasının (e) ve (f) bentlerine göre verilmiş yer değiştirme cezaları ve 69 uncu maddesine göre verilmiş meslekten çıkarma cezaları ile emniyet hizmetleri sınıfına dahil personel ile çarşı ve mahalle bekçileri hakkında verilen meslekten çıkarma cezaları hariç olmak üzere; kanun, tüzük ve yönetmelikler gereğince memurlar ve diğer kamu görevlileri ile bu görevlerde bulunmuş olanlar hakkında 23/4/1999 tarihinden 14/2/2005 tarihine kadar işlenmiş fiillerden dolayı verilmiş disiplin cezaları bütün sonuçları ile affedilmiştir.

23/4/1999 tarihinden 14/2/2005 tarihine kadar işlenen ve af kapsamına giren disiplin cezalarının verilmesini gerektiren fiillerden dolayı, ilgililer hakkında disiplin soruşturma ve kovuşturması yapılmaz; devam etmekte olan disiplin soruşturma ve kovuşturmaları işlemden kaldırılır; kesinleşmiş olan disiplin cezaları uygulanmaz.

Disiplin cezaları affedilenlerin sicil dosyalarındaki bu disiplin cezalarına dair kayıtlar, ilgililerin müracaatı aranmaksızın hükümsüz kalır ve dosyalarından çıkarılır. Disiplin cezalarının affi ilgililere geçmiş süreler için özlük hakları ve parasal yönden herhangi bir talep hakkı vermez.” (Memurlar ile Diğer Kamu Görevlilerinin Bazı Disiplin Cezalarının Affi Hakkında Kanun [MİDKGBDCAHK], 2006: md.1).

Disiplin cezalarına yönelik af, yürütülmekte olan disiplin soruşturmasını kapatır, sonuçlanmış ve uygulanmakta olan disiplin cezaları geçerliliğini yitirir, yürürlükten kaldırılır. Hükümsüz kalan disiplin cezaları memurun sicil dosyasından silinir. Af kanunu yürürlüğe girmeden önce disiplin cezalarına karşı yargı yoluna başvurulmuş olması durumunda davanın görüldüğü yargı merciine otuz gün içinde davanın devam etmesini istemesi durumunda davaya devam edilir. Fakat davacı bu davayı kaybederse bile af kanunundaki hükümlerden yararlanır. Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgi, 2006 tarihli 5525 sayılı Memurlar ile Diğer Kamu Görevlilerinin Bazı Disiplin Cezalarının Affi Hakkında Kanun’un 1. maddesinde yer almaktadır:

“Disiplin cezalarına karşı açılan davalar

MADDE 2 - Bu Kanun kapsamına giren ve 23/4/1999 tarihinden 14/2/2005 tarihine kadar işlenmiş fiillerden dolayı verilmiş olan disiplin cezalarına karşı bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce idarî yargı mercilerine başvurmuş olanlardan, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren otuz gün içinde dosyanın bulunduğu yargı merciine müracaat etmek suretiyle davaya devam etmek istediklerini bildirmeyenlerin davaları hakkında, görülmekte olan davalarda davayı gören mahkemece, karar temyiz edilmiş ise Danıştayca, karar verilmesine yer olmadığına ve tarafların yaptıkları masrafların üzerlerinde bırakılmasına karar verilir, vekâlet ücretine hükmedilmez.

Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren otuz gün içinde davaya devam etmek istediklerini bildirenlerin davalarının görülmesine devam olunur. Ancak, davanın davacının aleyhine sonuçlanması halinde bu Kanunla getirilen af hükümleri uygulanır.” (MİDKGBDCAHK, 2006: md.1).

Memura böyle bir seçimlik hakkın tanınması kanun önünde temize çıkmak isteyenler açısından olumludur (Orhan, 2003: 22). Dava aleyhte sonuçlansa bile af hükümlerinin saklı kalması ise davacı açısından olumludur.

1.1.3.18. Aynı Fiile Birden Fazla Ceza Verilememesi

Ceza hukukunda 5237 sayılı TCK’nın 44. maddesi “İşlediği bir fiil ile birden fazla farklı suçun oluşmasına sebebiyet veren kişi, bunlardan en ağır cezayı gerektiren suçtan dolayı cezalandırılır.” (TCK, 2004: 44. md.) bir fiile birden fazla ceza verilemeyeceği, bu fiile en ağır cezanın uygulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Disiplin hukukunda aynı fiile birden fazla ceza verilemeyeceği ile ilgili bir hüküm bulunmamaktadır. Fakat doktrin ve içtihatlarda aynı fiil birden fazla suça sebebiyet verdiğinde, en ağır cezayı gerektiren yaptırım uygulanır. Bunu durumu Danıştay 10. Dairesinin bir kararında görmekteyiz:

“Gerek uygulamada, gerekse öğretide, işlediği bir eylem ile yasanın çeşitli kurallarını çiğneyen kimseye o kurallardan en ağır cezayı kapsayan cezanın verilmesi kabul edilmektedir. Bu durumda, davacıya birden fazla disiplin kuralını ihlal eden eylemi nedeniyle hem 4 ay kısa süreli durdurma, hem de 12 ay uzun süreli durdurma cezası verilmesine ilişkin işlemin 4 ay kısa süreli durdurma cezasına yönelik kısmında hukuki isabet bulunmamaktadır.” (Danıştay 10. Dairesi’nin 18.02.1985 ve E.1984/399, K. 1985/244 sayılı kararı, akt., Göçgün, 2012: 19)

1.1.3.19. Disiplin Cezası Vermeye Yetkili Amir ve Disiplin Kurulları

1.1.3.19.1. Disiplin Amiri

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 124. maddesine göre, *“Disiplin amirleri; kurumların kuruluş ve görev özellikleri dikkate alınarak Devlet Personel Başkanlığı’nın görüşüne dayanılarak özel yönetmeliklerinde tayin ve tesbit edilecek amirlerdir.”* (DMK, 1965: 124. md.) şeklinde tanımlanmıştır. Disiplin amiri, *“Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin ve yönetmeliklerin Devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre...”* (DMK, 124. md.) uygulayan kişi olarak tanımlanabilir. Disiplin amiri, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 125. maddesinde yer alan yetkisi dahilindeki disiplin cezalarını uygulayan kişi veya kanun, yasa ve yönetmenliklerin kendisine tanıdığı yetkileri kullanan disiplin soruşturmasını açan, bu soruşturmayı yürüten veya soruşturmacı tayin eden soruşturma sonucunda yetkisi dahilindeki cezaları veren kişi olarak tanımlanabilir. Disiplin amirlerinin kimler olduğu DMDY 5. maddesinde düzenlenmiştir:

“Disiplin amirleri

MADDE 5- (1) 657 sayılı Kanun ve bu Yönetmelik kapsamında disiplin hükümlerinin uygulanması bakımından;

- a) Cumhurbaşkanı, tüm kamu idarelerinde,
- b) Bakanlar, bakanlık teşkilatında,
- c) Üst yöneticiler, başında bulundukları kamu idarelerinde veya kendilerine bağlı birimlerde,
- c) Bölge müdürleri, taşra teşkilatı bölge kuruluşlarında,
- d) Valiler, taşra teşkilatı il ve ilçe kuruluşlarında,

e) Kaymakamlar, taşra teşkilatı ilçe kuruluşlarında,

f) Belediye başkanları, belediye ve bağlı kuruluşlarında,

g) Misyona şefleri yurt dışı teşkilatında, görevli bütün memurlar hakkında disiplin amirliği yetkisini haizdir.

(2) Taşra teşkilatı bölge kuruluşlarının merkezinin bulunduğu ilin valisi, bölge müdürünün disiplin amiridir.

(3) Birinci fıkra dışındaki diğer disiplin amirleri; kamu idarelerinin kuruluş ve görev özelliklerine göre hazırlanan ve yürürlüğe konulan özel yönetmelikler ile tespit edilir.

(4) İl özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşları ve bunların üyesi olduğu mahallî idare birliklerinde görevli memurların disiplin amirleri; İçişleri Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığınca müştereken hazırlanan ve yürürlüğe konulan yönetmelikte gösterilir.

(5) Disiplin amiri olarak tespit edilen unvanlara ait kadrolara görevlendirilenler veya bu görevleri vekâleten yürütenler, görevi yürüttükleri sürece disiplin amirliği yetkisini haizdir.” (DMDY, 2021: 5. md.)

657 sayılı DMK esas alınarak hazırlanan 30.4.2021 tarihli 31470 sayılı Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği 5. Maddesinden hareketle oluşturulan 01.02.2022 tarihli 31707 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği, memurun disiplin amirlerinin kimler olduğu ile ilgili ayrıntılı bilgiye ulaşılabilir. Öğretmenlerin disiplin amirinin kim olduğu ‘Taşra Teşkilatı’ başlıklı üçüncü bölümde görülmektedir.

Tablo 1.8. MEB Disiplin Amirleri Yönetmeliği

III. TAŞRA TEŞKİLATI	
BİRİM/UNVAN	DİSİPLİN AMİRİ
1. İl Millî Eğitim Müdürlükleri	
a) İl Millî Eğitim Müdürü	Vali
b) Diğer Personel	İl Millî Eğitim Müdürü
2. İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri	
a) İlçe Millî Eğitim Müdürü	Kaymakam
b) Diğer Personel	İlçe Millî Eğitim Müdürü
3. Okullar	
a) Özel Eğitim Okulları ve Merkezleri, Okul Öncesi Eğitim Kurumları, İlköğretim Kurumları, Ortaöğretim Kurumları, Olgunlaşma Enstitüleri, Özel Öğretim Kurumları Müdürü	
1) İlçede	İlçe Millî Eğitim Müdürü
2) İlçe Teşkilatı Bulunmayan İl Merkezlerinde	İl Millî Eğitim Müdürü
b) Diğer Personel	Müdür

Tablo 1.8. (Devamı). MEB Disiplin Amirleri Yönetmeliği

4. Rehberlik ve Araştırma Merkezleri		
a) Müdür		
1) İlçede		İlçe Millî Eğitim Müdürü
2) İlçe Teşkilatı Bulunmayan İl Merkezlerinde		İl Millî Eğitim Müdürü
b) Diğer Personel		Müdür
5. Halk Eğitimi Merkezi		
a) Müdür		
1) İlçede		İlçe Millî Eğitim Müdürü
2) İlçe Teşkilatı Bulunmayan İl Merkezlerinde		İl Millî Eğitim Müdürü
b) Diğer Personel		Müdür
6. Mesleki Eğitim Merkezi		
a) Müdür		
1) İlçede		İlçe Millî Eğitim Müdürü
2) İlçe Teşkilatı Bulunmayan İl Merkezlerinde		İl Millî Eğitim Müdürü
b) Diğer Personel		Müdür
7. Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu		
a) Müdür		
1) İlçede		İlçe Millî Eğitim Müdürü
2) İlçe Teşkilatı Bulunmayan İl Merkezlerinde		İl Millî Eğitim Müdürü
b) Diğer Personel		Müdür

Kaynak: (Millî Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği, 2022).

2022 yılında yayımlanan MEB Disiplin Amirleri Yönetmeliği'ne göre okul müdürünün disiplin amiri ilçe merkezlerinde ilçe milli eğitim müdürü, il merkezlerinde il milli eğitim müdürüdür. Öğretmemen ve müdür yardımcılarının disiplin amiri görev yerindeki okul müdürüdür. Disiplin cezasına konu fiil işlendikten sonra memurun görev yeri değişikliğinde disiplin amirinin kim olacağı DMDY, 24. maddesinde “Uyarma, kınama ve aylıktan kesme disiplin cezası gerektiren fiil veya hâli bulunan memurlar hakkında disiplin soruşturması açılması ve ceza verilmesine ilişkin hususlarda yetkili disiplin amirleri, disipline aykırı fiil veya hâlin işlendiği sırada memurun görev yerindeki disiplin amirleridir.” (DMDY, 2021: 24. md.) belirtilmiştir.

Devlet memurlarının ödev sorumluluklarını yerine getirmemesi, kanun, yasa ve yönetmenliklere aykırı davranışlarda bulunması sonucu uygulanacak disiplin cezalarını vermeye yetkili disiplin amirleri ve kurulları DMK' da düzenlenmiştir. DMK 126. maddesi disiplin cezalarını vermeye yetkili disiplin amir ve kurulları şu şekilde düzenlenmiştir:

“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 bağlı bulunduğu kurumun yüksek disiplin kurulu kararı ile verilir.” (DMK, 1965: 126. md.).

Disiplin amirleri tüm disiplin cezalarına yönelik soruşturma başlatabilmekte fakat yukarıda da belirtildiği gibi uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarını vermeye yetkilidir. Disiplin amiri ceza verirken şu kararlardan birini verebilir (Çakır ve diğ., 2022: 145-146):

- Disiplin amiri soruşturma dosyasına konu aykırı davranış ile teklif edilen cezanın adil olduğuna karar verirse cezayı verir. Fakat aradaki bu ölçünün adil olmadığına kanaat getirirse cezayı reddeder veya davranışa uygun yetkisi dahilindeki alt veya üst ceza verebilir. Disiplin amiri, aykırı davranışa konu olan cezanın yetkisini aştığı durumlarda gerekçeli kararıyla birlikte dosyayı ilgili disiplin kuruluna sevk eder.
- Soruşturmayı başlatan makam memurun disiplin amirinin de bağlı bulunduğu disiplin amiri olması durumunda ceza vermeme nedenini bağlı bulunduğu amire sunar. Soruşturma oluru amir tarafından verilmesi durumunda ceza ile fiil arasında ölçülülük olmadığına nedenini gerekçeli belirtmek koşuluyla ceza vermeyebilir. Soruşturma raporunda eksik tespit ederse bu eksiklerin giderilmesini isteyebilir.
- Disiplin amiri cezanın tekerrür ettiğini tespit etmesi durumunda yetkisi dahilindeki (uyarma ve kınama) disiplin cezalarından bir üstünü verir. Aylıktan kesme cezasının tekerrüründe ise kademe ilerlemesi durdurulması cezası yetkisini aştığından dolayı ilgili disiplin kuruluna gönderir. Disiplin amiri geçmiş çalışmaları olumlu olan devlet memurları için yetkisi dahilindeki cezalardan bir alt hafif cezayı uygulayabilir.

Amirler maiyetindeki çalışanların görevlerini yapmalarını sağlamalıdır. Çalışanlarına karşı adil ve tarafsız olmalıdır. Amir kanun ve yasalara uygun emir vermeli, herhangi bir çıkar gözetmemelidir. 657 sayılı DMK 10. maddesinde amirlerin görev ve sorumlulukları açıklanmıştır:

“Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun ve diğer mevzuatla belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludurlar.

Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun ve diğer mevzuatta belirtilen esaslar içinde kullanır.

Amir, maiyetindeki memurlara kanunlara ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine aykırı emir veremez ve maiyetindeki memurdan hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunamaz, hediyesini kabul edemez ve borç alamaz.” (DMK, 1965: 10. md.).

Amirin ne yapması gerektiği kesin olarak tarif edilmişse amir yetkisini kullanırken bu durumun dışına çıkamıyorsa bağlı yetki, yetkisini kullanırken hareket serbestisi tanınmışsa bu durum amirin takdir yetkisi olarak tanımlanır (Korkmaz, 2009; 242). İdareye takdir yetkisi tanınması bazı zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Kamusal hizmetlerde oluşan yenilik, artış disiplin mevzuatında önceden öngörülemeyecek olmasından kaynaklanmaktadır (Korkmaz, 2009; 242; Seçkin ve Üstün, 2015). Disiplin kurulları memura disiplin cezası verilmesini reddetmesi durumunda amirin farklı bir ceza verme ya da vermeme takdir hakkı tanınmıştır. Geçmiş çalışmaları olumlu olan personele bir derece hafif olan cezanın uygulanması amirin takdir yetkisine bırakılmıştır. Kademe ilerlemesinin durdurulması ve aylıktan kesme cezalarında alt ve sınırlar arasında uygulanması amirin takdir yetkisi dahilindedir (DMK, 1965).

Disiplin amirinin yetkilerinin bazı yetkileri bulunmaktadır. Disipline aykırı davranışı öğrendiği andan itibaren zaman aşımı süresine dikkat ederek disiplin soruşturması açmak ya da açılmasını sağlamak. Disiplin soruşturmasını yürütmek veya soruşturmayı yürütmesi için soruşturmacı görevlendirmek. Uyarma, kınama ve aylıktan kesme disiplin cezalarını vermek. Cezalara yapılan itirazların kabul edilmesi durumunda, amir cezayı kaldırabilir veya hafifletebilir. Memurluktan çıkarılma cezası ve kademe durdurma cezalarının disiplin kurulları tarafından reddedilmesi durumunda 15 gün içinde farklı bir disiplin cezası verebilir veya ceza olmadığına kanaat getirebilir (DMDY, 2021; DMK, 1965).

1.1.3.19.2. Disiplin Kurulları

Disiplin ve yüksek disiplin kurullarının oluşumu, çalışma usul ve esasları, görev ve yetkileri gibi konular önem arz etmektedir. Bu kurullarla ilgili ayrıntılı düzenlemeye Devlet Memurları Kanunu ve Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği'nde rastlamaktayız. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 134. maddesinde disiplin kurulu ve yüksek disiplin kurulu ile ilgili genel bir çerçeve çizmektedir. “*Disiplin ve soruşturma işlerinde kanunlarla verilen görevleri yapmak üzere Kurum merkezinde bir Yüksek Disiplin Kurulu ile her ilde, bölge esasına göre çalışan kuruluşlarda bölge merkezinde ve kurum merkezinde ayrıca Milli Eğitim müdürlüklerinde birer Disiplin Kurulu bulunur.*” (DMK, 134. md.). Kurullarla ilgili ayrıntılı bilgiye Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği'nde rastlamaktayız. Yönetmeliğin 8. maddesi mevcut disiplin kurullarını şu şekilde sıralamaktadır:

“(1) Disiplin ve soruşturma işlemlerinde 657 sayılı Kanun, bu Yönetmelik ve ilgili mevzuat gereğince verilen görevleri yapmak üzere;

- a) Kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında disiplin kurulu,
- b) Taşra teşkilatları için illerde müşterek bir il disiplin kurulu,
- c) İl milli eğitim müdürlüklerinde il milli eğitim disiplin kurulu,
- ç) Taşra teşkilatı bölge kuruluşlarının bölge merkezinde bölge disiplin kurulu,
- d) İl özel idarelerinde il özel idare disiplin kurulu,
- e) Büyükşehir belediyeleri ve diğer belediyelerde belediye disiplin kurulu,
- f) Mahallî idare birliklerinde birlik disiplin kurulu, kurulur.

(2) Kefalet sandıkları, kamu idarelerindeki döner sermayeli kuruluşlarda ve kanunlarla kurulan fonlarda görevli memurların disiplin işlerinde, bu kuruluşların bağlı, ilgili veya ilişkili oldukları kamu idarelerindeki disiplin kurulları yetkilidir.” (DMDY, 2021: 8. md.).

Öğretmenlere yönelik ödül ve ceza konusunun incelenmesinden dolayı 8. maddenin (c) bendinde bulunan ‘İl milli eğitim müdürlüklerinde il milli eğitim disiplin kurulu’ önem arz etmektedir. Kurulda il milli eğitim müdürü, şube müdürü, ilköğretim ve ortaöğretimde görevli birer okul müdürü, sendikası olan memurun sendika temsilcisi bu kuruldaki görevlilerdendir (DMDY, 2021: 11. Md.). DMDY 11. maddesinde İl milli eğitim disiplin kurulunda kimlerin görevlendirildiği ayrıntılı olarak düzenlenmiştir:

“İl milli eğitim disiplin kurulu; valinin görevlendireceği vali yardımcısının başkanlığında, il milli eğitim müdürü, vali tarafından görevlendirilen il milli eğitim müdürlüğünde personelden sorumlu bir şube müdürü ve biri ilköğretim, diğeri ortaöğretim kurumları müdürlerinden olmak üzere iki eğitim kurumu müdürü ile varsa memurun üyesi olduğu sendikanın temsilcisinden oluşur.” (DMDY, 2021: 11. md.).

Disiplin kurulları, disiplin amirleri tarafından verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına karşı yapılan itirazları değerlendirir. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını değerlendirir ve ayrıca özlük dosyasında silinme süresi dolduktan sonra bu konuda görüş bildirir. Disiplin kurulları verilen cezayı kabul eder veya reddeder kurulun farklı bir ceza verme yetkisi yoktur (DMDY, 2021: 14. md.). Disiplin kurullarının görev ve yetkileri DMDY' nin 14. Maddesinde ayrıntılı olarak şu şekilde açıklanmıştır:

“(1) Disiplin kurulları;

- a) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası teklifini değerlendirmeye,*
- b) Uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına karşı yapılan itirazları değerlendirmeye,*
- c) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının özlük dosyasından çıkarılması talepleri hakkında mütalaa vermeye, yetkilidir.*

(2) Disiplin kurullarının ayrı bir ceza tayinine yetkisi yoktur, cezayı kabul veya reddeder.”
(DMDY, 2021: 14. md.).

Tüm bakanlıklarda yüksek disiplin kurulu mevcuttur. Öğretmenlerden Millî Eğitim Bakanlığı'ndaki yüksek disiplin kurulu yetkilidir. Bakanın görevlendirdiği bakan yardımcısı başkanlığında, yine bakanın görevlendirdiği dört üye ve memurun üyesi bulunduğu bir sendika varsa temsilcisi ile birlikte toplamda altı kişiden oluşur. Yüksek disiplin kurullarının oluşturulma esasları ayrıntılı olarak Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği 16. maddesinde şu şekilde açıklanmıştır:

“(1) Kamu idarelerinin merkez teşkilatındaki yüksek disiplin kurulu aşağıda belirtilen esaslara uyularak oluşturulur:

- a) Yüksek disiplin kurulu, bir başkan ve dört üye ile varsa memurun üyesi olduğu sendikanın temsilcisinden oluşur.*

b) Yüksek disiplin kurullarının başkanı;

- 1) Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığında İdari İşler Başkanıdır.*
- 2) Bakanlıklarda bakan tarafından görevlendirilen bakan yardımcısıdır.*
- 3) Diğer kamu idarelerinde üst yöneticidir.*

c) Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı ve Cumhurbaşkanlığına bağlı, ilgili veya ilişkili kamu idarelerinde yüksek disiplin kurulu üyeleri; Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanlığı için Cumhurbaşkanlığı İdari İşler Başkanı onayı, Cumhurbaşkanlığına bağlı, ilgili veya ilişkili kamu idarelerinde üst yönetici onayı ile görevlendirilir.

ç) Bakanlık teşkilatında yüksek disiplin kurulunun başkan ve üyeleri bakan onayı ile görevlendirilir.

d) Yüksek disiplin kurullarının üyeliklerine; kamu idarelerinde hukuk, personel, teftiş veya denetim hizmetlerini yürüten hizmet birimlerinin başında bulunan yöneticiler esas olmak kaydıyla birim yöneticileri arasında görevlendirme yapılır.

e) 14/2/1985 tarihli ve 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Yüksek Disiplin Kurulu ile İl Yatırım ve Hizmetlerine İlişkin Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanunun ek 4 üncü maddesi gereğince oluşturulan yüksek disiplin kurulunun başkanı İçişleri Bakanının uygun gördüğü bakan yardımcısıdır.

(2) Hizmet özellikleri, teşkilat yapıları veya kadro unvanlarındaki farklılık sebebiyle yüksek disiplin kurullarının başkan ve üyelerini birinci fıkranın (d) bendinde belirtilen esaslara uygun şekilde tespit edemeyen kamu idareleri, yüksek disiplin kurullarını idarecilerden oluşmak kaydıyla farklı yapıda kurabilirler. Bu hâlde birinci fıkranın (a), (c) ve (ç) bentlerine uyulması zorunludur.” (DMDY, 2021: 16. md.)

Yüksek disiplin kurulu, öğretmenlerin kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına itirazını değerlendirir ve amirlerin kurula sunduğu dosyaya dayanarak devlet memurluğundan çıkarılma cezasına yönelik karar verir. Kurulun farklı bir ceza verme yetkisi yoktur. Cezayı kabul eder veya reddeder (DMDY, 2021: 18. md.). Yüksek disiplin kurullarının görev ve yetkileri ayrıntılı olarak DMDY 18. maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir:

“(1) Yüksek disiplin kurulları;

- a) Amirlerin bu yoldaki isteği üzerine Devlet memurluğundan çıkarma cezasını vermeye,*
- b) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına karşı yapılan itirazları değerlendirmeye, yetkilidir.*

(2) Yüksek disiplin kurullarının ayrı bir ceza tayinine yetkisi yoktur, cezayı kabul veya reddeder.” (DMDY, 2021: 18. md.).

Kurullarda görevlendirilecek personelin görev süresi üç yıldır fakat süresi dolan aynı usullerle tekrardan görevlendirilebilir. Aylıktan kesme cezası alan kamu görevlileri beş yıl süresince, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası alan kamu görevlileri ise on yıl süresince bu kurullarda görevlendirilemez (DMDY, 2021: 19. md.). Disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarının başkan ve üyelerinin görev süresi ile görevlendirilemeyecek olanlar ile ilgili ayrıntılı bilgiye DMDY 19. Maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir:

“(1) Disiplin kurullarının ve yüksek disiplin kurullarının başkan ve üyeleri üç yıl süre ile görevlendirilir. Süresi dolanlar aynı usulle yeniden görevlendirilebilir.

(2) Aylıktan kesme cezası alanlar beş yıl, kademe ilerlemesinin durdurulması cezası alanlar on yıl boyunca disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarında görevlendirilemez.

(3) Disiplin kurulları ve/veya yüksek disiplin kurullarının başkan ya da üyesi aynı kişide birleşemez ve üyeliklerine yapılacak görevlendirme esnasında hizmet birimlerinden birden fazla üye belirlenemez.” (DMDY, 2021: 19. md.).

Yüksek disiplin kurulu her türlü bilgi ve belgeyi kurumlardan talep edebilir. İhtiyaç duyarsa keşif yapabilir, bilirkişi ve tanık dinleyebilir veya vekâleten dinletebilir. Kurul başkanları toplantı zamanını belirler, soruşturmanın sağlıklı yürütülmesini sağlar, üyeler arasında soruşturmayı rapor edip, sunacak birini belirler (DMDY, 2021: 21. md.).

Disiplin kurulları ile yüksek disiplin kurullarının çalışma esasları ile ilgili detaylı bilgiye Devlet Memurları Disiplin Yönetmenliği 21. maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir:

“(1) Disiplin kurulları ile yüksek disiplin kurullarının başkanları; toplantı gündemini, toplantı gün, saat ve yerini belirler ve üyeler arasından bir raportör tayin eder, çalışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülmesini ve sonuçlandırılmasını sağlar, bu amaçla gerekli olan diğer hususlarda yetki kullanır.

(2) Disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarının üyelerine, soruşturma dosyasını inceleme imkânı sağlanır.

(3) Disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarının sekreteryâ hizmetleri, kamu idarelerinin personel ile ilgili birimleri tarafından yerine getirilir.

(4) Yüksek disiplin kurulu, kendisine intikal eden dosyaların incelenmesinde gerekli gördüğü takdirde ilgilinin özlük dosyasını ve her türlü evrakı incelemeye, ilgili kurumlardan bilgi almaya, yeminli tanık ve bilirkişi dinlemeye veya niyabeten dinletmeye, mahallen keşif yapmaya veya yaptırmaya yetkilidir.” (DMDY, 2021: 21. md.).

Kurul görevlileri görev başında bulunmadığı durumda vekilleri bu kişilerin yerine katılır. Kurullar üç kişi ile toplanacaksa tüm üyelerin katılımı zorunludur fakat üçten fazla üyenin olduğu kurullarda salt çoğunluk gerekmektedir. Disiplin soruşturması yürütülen memur ile kurul üyelerinin üçüncü dereceye kadar akrabalık bağı varsa üye bu toplantılara katılamaz. Soruşturmayı rapor eden üye dinlenir, herkes soruşturma hakkında görüşünü ifade eder ve oylamaya geçilir. Tüm üyeler oy kullandıktan sonra başkan da oyunu kullanır. Oylama sonucunda eşitlik olması durumunda başkanın oy kullandığı tarafın kararı uygulanır (DMDY, 2021: 22. md.). Disiplin kurulları ile yüksek disiplin kurullarının görüşme usulü, toplantı ve karar yeter sayısı ile ilgili ayrıntılı bilgiye Devlet Memurları Disiplin Yönetmenliği 22. maddesinde rastlanmaktadır:

(1) Üç kişilik kurullar üye tam sayısı ile, üye sayısı üçten fazla olan kurullar salt çoğunlukla toplanır.

(2) Disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarının başkan ve üyelerinin görev başında bulunamamaları hâlinde kurullara vekilleri katılır.

(3) Sendikalar tarafından sendika temsilcisinin bildirilmemesi veya bildirilen sendika temsilcisinin davet edilmesine rağmen toplantıya katılmaması durumunda sendika temsilcisi toplantı yeter sayısının tespitinde göz önünde bulundurulmaz.

(4) Disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarının başkan ve üyeleri; kendilerine, eşlerine, üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarına, disiplin cezası verilmesini teklif ettikleri veya disiplin soruşturmasını ya da muhakkikliğini yaptıkları memurlara ait işlerle ilgili kurul toplantılarına katılamaz.

(5) Toplantılara, bu maddenin dördüncü fıkrasındaki sebeplerle katılamayan üyeler, toplantı yeter sayısının tespitinde göz önünde bulundurulmaz. Başkanın bu sebeplerle toplantıya katılamaması hâlinde başkanlık görevi; hiyerarşik olarak en üst görevde bulunan üye, hiyerarşik olarak aynı düzey görevde bulunan üye sayısı birden çok ise bunlar arasından en kıdemli üye tarafından yürütülür.

(6) Disiplin kurulları ve yüksek disiplin kurullarında raportörün açıklamaları dinlendikten sonra işin görüşülmesine geçilir. Üyeler, toplantılarda soruşturma konusu fiil veya hâl

hakkındaki görüşlerini sözlü veya yazılı olarak bildirebilir. Konunun aydınlandığı ve görüşmelerin yeterliği sonucuna varıldığında oylama yapılır. Oylama açık oyla yapılır ve oy çokluğu ile karar verilir. Oylamada çekimser kalınamaz. Başkan oyunu en son kullanır. Oyların eşitliği hâlinde Başkanın bulunduğu tarafın oyu üstün sayılır.

(7) Oylamanın sonucu Başkan tarafından açıklanır ve başkan ile üyeler tarafından imzalanan bir tutanakla tespit edilir.” (DMDY, 2021: 22. md.).

Devlet Memurları Disiplin Yönetmenliği yirmi beş ve yirmi altıncı maddelerinde hangi disiplin kurullarının yetkili olduğu ile ilgili ayrıntılı düzenleme yapılmıştır. Devlet memurluğundan çıkarılma cezasını veren ve kademe durdurma cezası alan memurun itirazını değerlendiren kurum yüksek disiplin kuruludur. Memurluktan çıkarılma ve kademe durdurma cezaları hariç diğer cezalara karşı yapılan itirazı değerlendirme ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını vermeye yetkili kurum ise disiplin kuruludur. Kamu görevlisinin kusurlu fiili yaptığı esnada çalıştığı yerdeki kurul, yetkili disiplin kuruludur. Yetkili disiplin ve yetkili yüksek disiplin kurulları DMDY 25 ve 26. maddelerinde şu şekilde açıklanmıştır:

“Yetkili disiplin kurulları

MADDE 25- (1) *Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası teklifini ve uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına karşı yapılan itirazları değerlendirmeye yetkili disiplin kurulu, disipline aykırı fiil veya hâlin işlendiği sırada memurun görev yerindeki disiplin kuruludur. Ancak;*

a) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası teklifini inceleme yönünden;

1) Cumhurbaşkanınca atanmış olan memurlar hakkında merkez teşkilatı disiplin kurulu,

2) Cezanın, bakan veya üst yönetici tarafından verilecek olması hâlinde ilgisine göre bakanlık veya kamu idaresi merkez teşkilatı disiplin kurulu,

3) Doğrudan merkeze bağlı taşra teşkilatında çalışmakta olan memurlar hakkında merkez teşkilatı disiplin kurulu,

b) Disiplin cezalarına yapılan itirazları inceleme yönünden;

1) Taşra teşkilatında görevli memurlar hakkında bakan veya üst yönetici tarafından verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları hakkında ilgisine göre bakanlık veya kamu idaresi merkez teşkilatı disiplin kurulu,

2) Bölge müdürüne vali tarafından verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları hakkında merkez teşkilatı disiplin kurulu,

3) Doğrudan merkeze bağlı taşra teşkilatında görevli memurlara verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezaları hakkında merkez teşkilatı disiplin kurulu, yetkilidir.

Yetkili yüksek disiplin kurulları

MADDE 26- (1) *Amirlerin bu yoldaki isteği üzerine Devlet memurluğundan çıkarma cezasını vermeye ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına karşı yapılan itirazları değerlendirmeye, memurun bağlı bulunduğu kamu idaresinin yüksek disiplin kurulu yetkilidir.*

(2) Mahallî idarelerde görev yapan memurlar hakkında Devlet memurluğundan çıkarma cezası vermeye ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına karşı yapılan itirazları

değerlendirmeye İçişleri Bakanlığı yüksek disiplin kurulu yetkilidir.” (DMDY, 2021: 25-26. md.)

1.1.3.20. Disiplin Cezalarında İtiraz ve Yargı Yolu

İtiraz sözcüğünün, TDK’deki tanımı günlük kullanımda “*Bir düşünce veya kararı benimsemeyerek karşı çıkma*” hukuki anlamda “*Hukuki bir işleme engel olmak veya bunun bazı şartlara ve şekillere uygun yapılmasını sağlamak için bir kimsenin beyan ettiği irade*” (<https://sozluk.gov.tr/>) şeklinde rastlamaktayız. Disiplin cezalarına yapılacak itiraz idari makama veya yargı yoluna başvurularak iki farklı şekilde yapılabilir

1.1.3.20.1. İdari İtiraz Yolu

Cezayı veren makam dışında farklı bir denetime tabi tutarak memurların haksızlığa uğramasını engelleme amaçlanmaktadır Çakır ve diğ., 2022: 174). DMK, 135. md., DMDY, 35. md. ve 2577 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu’nun(İYUK) 11. md. disiplin cezalarında itirazla ilgili bilgiler mevcuttur. İYUK, 11. maddesinde:

1. *İlgililer tarafından idari dava açılmadan önce, idari işlemin kaldırılması, geri alınması, değiştirilmesi veya yeni bir işlem yapılması üst makamdan, üst makam yoksa işlemi yapmış olan makamdan, idari dava açma süresi içinde istenebilir. Bu başvurma, işlemeye başlamış olan idari dava açma süresini durdurur.*
2. *Otuz gün içinde bir cevap verilmezse istek reddedilmiş sayılır.*
3. *İsteğin reddedilmesi veya reddedilmiş sayılması halinde dava açma süresi yeniden işlemeye başlar ve başvurma tarihine kadar geçmiş süre de hesaba katılır.” (İYUK, 1982: 11. md.).*

İYUK 11. Maddesinden de anlaşılacağı üzere disiplin cezası alan kamu görevlisi idari davaya başvurmadan önce itiraz edilebilecek süreler içerisinde idari makamdan verilen disiplin cezasının kaldırılmasını talep edebilir. Bu sayede ceza alan memurun aldığı ceza değişebilir, kaldırılabilir. Bu durum idari davalardaki dosya yükünü de hafifletmenin yanında idari dava sonucu kaldırılan hatalı cezadan memurun uzun süre olumsuz etkilenmesi engellenmiş olur. Memurun idari makama başvurması idari dava açma süresini durdurmaktadır. İsteğinin reddedilmesi durumunda yeniden dava açma süresi işlemeye başlar. Bir aylık süre içinde başvuruya cevap verilmediği takdirde başvuru reddedilmiş sayılır.

Devlet memuru uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına yönelik itirazı disiplin kuruluna, kademe ilerlemesinin durdurulmasına yönelik itirazı ise yüksek disiplin kuruluna yapar. Devlet memurluğun çıkarılma cezasına karşı hangi idari mercie başvurulacağına yönelik bir ibare bulunmadığından bu cezaya yönelik itiraz için idari

yargıya başvurulmalıdır. Disiplin cezasının memura tebliği ile beraber yedi gün içerisinde disiplin cezasına itiraz edilmezse itiraz edilmeyen cezalar kesinleşir. Disiplin cezalarına itiraza ilişkin hükümler 657 sayılı DMK' nın 135. maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir:

“Disiplin amirleri tarafından verilen uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezalarına karşı disiplin kuruluna, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasına karşı yüksek disiplin kuruluna itiraz edilebilir.

İtirazda süre, kararın ilgiliye tebliği tarihinden itibaren yedi gündür. Süresi içinde itiraz edilmeyen disiplin cezaları kesinleşir.

İtiraz mercileri, itiraz dilekçesi ile karar ve eklerinin kendilerine intikalinden itibaren otuz gün içinde kararlarını vermek zorundadır.

İtirazın kabulü hâlinde, disiplin amirleri kararı gözden geçirerek verilen cezayı hafifletebilir veya tamamen kaldırabilirler.

Disiplin cezalarına karşı idari yargı yoluna başvurulabilir.” (DMK, 1965: 135. md.).

1.1.3.20.2. İdari yargı yolu

Verilen disiplin cezasına yedi gün içinde itiraz edilmemesi sonucu disiplin cezasının kesinleşmesi veya memurunun disiplin cezasına itirazı sonucu olumsuz yanıt verilmesi ya da farklı bir ceza verilmesi sonucu memurun yargı yoluna başvurusudur. Soruşturma sürecinin konu, yetki, şekil, esas yönünden hukuka uygun yürütülüp yürütülmediğini yargı makamları denetler. Dava konusu hukuka aykırılık teşkil ediyorsa davada görülen işlem iptal edilir, eğer davada herhangi hukuka aykırılık söz konusu değilse davanın reddine karar verilir. Dava konusu işlem iptal edilmesi durumunda idare bu işleme karşı temyiz başvurusunda bulunabilir. Memur yargıya başvurmak için idari itirazda bulunmak gibi bir zorunluluğu yoktur. Dilerse direk idari yargıya başvurabilir. İdari yargıya başvuru süresi önemlidir bu süre memura cezanın tebliğinden itibaren 60 gündür (Çakır ve diğ., 2022: 178-179). İdari yargı yolu sırasıyla idare mahkemesi, bölge idare mahkemesi, Danıştay şeklindedir. Ayrıca memurun gidebileceği son yargı mercii bireysel başvuru kapsamında Anayasa Mahkemesi'dir.

1.2 ÖDÜL

1.2.1. Ödüllendirme Kavramı

Ödül kavramı literatürde farklı tanımlarla karşımıza çıkmaktadır. Türk Dil Kurumu ödülü bir başarıya ya da iyiliğe karşılık verilen mükâfat, armağan (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak tanımlamaktadır. Yönetici, öğretmen ve öğrencilere

sergilemiş oldukları üstün başarı veya iyi bir çalışma sonucunda verilen armağan (Oğuzkan, 1981) olarak tanımlanabilir.

Ödül, çalışanların bir görevi başardığında, bir hizmeti yaptığında ya da verilen bir sorumluluğu yerine getirdiğinde, ortaya çıkan kazanç yani istenileni yaptığımızda elde ettiğimiz getiri (Pitts, 1995: 13) olarak ifade edilebilir. Ödüllendirme yararlı tavsiyelerin ve örnek davranışların maddi olarak değerlendirilmesidir (MEB “Yöneticilerin El Kitabı”. 1990, 327). Ödül, İyi performans gösteren işgörenlere teşekkür etmenin bir yoludur (Barutçugil, 2004, s. 451). İş görenin ortaya koyduğu emeğin karşılığında verilen maddi ve maddi olmayan tüm ücret ve tazminatlar ödül olarak tanımlanabilir (Anku, Amewugah ve Glover, 2018: 622).

Örgütler çalışan davranışlarını kontrol etmede kullandığı pekiştireçler ödül olarak tanımlanabilir (Şenufuk, 2004;5). Selçuk, ödül kavramını olumlu pekiştirme olarak kullanılabileceğini söylemektedir. Ortama eklenen uyarıcının davranışın tekrarlanma ihtimalini artırması olumlu pekiştirmedir (Selçuk, 2018;147-148). Yapılan bir araştırmada ‘ödül kavramının öğretmenler ve öğrenciler tarafından pekiştireç olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır’ (Turan ve Yaraş, 2013). Ödül, bireyin davranış sıklığını artıran olaydır (Altındağ ve Akgün 2015).

Ödüller, belli bir emeğin, çabanın karşılığı olarak elde edildiğinde bireylerin mutlu olacakları mükafatlardır. Ödüller, insanlar tarafından bazı şeylerin karşılığında aldıkları maddi veya maddi olmayan karşılıklar olabilir (Acar, Önce ve Erdemir, 2012: 109-127). “Ödül, bir çalışana yaptığı iş veya verdiği hizmet karşılığında sağlanan finansal ve finansal olmayan avantajlardır.” (Kağnıcıoğlu, 2020: 146). Ödül, çalışanların öneri, buluş, üstün hizmet ve başarılarının somut bir biçimde değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonucu ödüller parasal olabileceği gibi soyutta olabilir (Tutum, 1979, 185).

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde ödüllendirme uygulamaları önemlidir. Eğitim kurumları açısından ödüller, çalışanların iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarının artmasına tükenmişliklerinin verimliliğe dönüştürülmesine yönetimde ise etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasına katkı sağlar (Sarpkaya, R. Sarpkaya, P. Yılmaz ve Altun, 2016). Başaran ödülün, çalışanları daha yüksek

düzeyde etkili olmaya yönlendiren tüm özendiricileri kapsadığını söylemektedir. Ödül işgörenin duyduğu psikolojik hazların yanında daha çok örgütten elde ettiği maddi yararlar ve hizmetlerdir. Ödül çalışanın işini beklenenin ötesinde daha iyi yapması karşılığında işgörene ödenen özendiricilerdir (Başaran, 1982).

“Ödül; ne bir armağan ne de bir rüşvettir.” (Başaran, 2000, akt; Yılmaz ve Aslan 2013). Rüşvet değildir çünkü; ortaya koyduğumuz emeğin karşılığıdır. Tıpkı aldığımız aylık, maaş gibi. Armağanda değildir, birileri sırf bizleri mutlu etmek adına yapılan bir sürpriz, jest değil elde ettiğimiz bir kazançtır. Bankalar müşterileri yüksek miktarda kredi kartlarıyla harcama yaptıklarında ekstra para (bonus vb.) teşvikler verirler. Yapılan harcamalar banka için kazançtır bu davranışın devam etmesi için bazı özendiricileri kullanırlar. Müşteriye sunulan ekler bir rüşvet olmadığı gibi armağanda değil, bir nevi kazanç paylaşımıdır, ödüldür.

Yukarıda ödülün birçok tanımı olduğunu görmekteyiz. Ödülün kapsamlı bir tanımını yapacak olursak ödül: bireyin davranışlarının yapılma sıklığını artıran, bireyde olumlu duygular uyandıran, heyecan yaratan, istek oluşturan maddi-manevi tüm teşvik, yarar, özendirici ve pekiştireçleri kapsamaktadır.

1.2.2. Motivasyon

1.2.2.1. Motivasyon Oluşumu ve Önemi

Latince bir sözcük olan motivasyon “motive” den gelmektedir. Harekete geçiren güç şeklinde dilimize yerleşmiştir. Bireyin yaptığı işi benimsemesini, istekli olmasını gerekli çabayı göstermesini sağlayan bireyin motivasyonudur. Örgütte yöneticinin veya işgörenin her sabah neşeyle işine başlaması, işini severek yapması, bir annenin ev işlerini yaparken işini sevgiyle yapması, iş toplantısına katılacak çalışanın sırf işini sevdiği için toplantıya hazırlık yapması motivasyonla ilgilidir (Findıkçı, 2001: 373).

Motivasyon insan davranışlarını harekete geçirme, devam ettirme ve yöneltme gibi üç temel özelliği vardır (Eren, 2006: 494). Demir (2019: 295)’e göre, “Motivasyonun üç ana unsuru, *davranışın yönü, çabanın seviyesi ve sürekliliği*dir.” Çalışanlar sergileyebilecekleri mevcut davranışlar içinde sergilediği davranış, davranışın yönü ile ilgilidir. Seviye, çalışanın sergilediği çabanın miktarı ile

ilgilidir. Süreklilik ise çalışanın işe ile ilgili karşılaştığı engellere karşılaştığında pes etmeden davranışı denemesidir (Demir, 2019: 295).

Motivasyon kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Çalışan verimliliğinin önemli bir belirleyicisi olan motivasyon, çalışma yaşamında bireyin engellere karşı direnci, çabasının düzeyini, davranışının yönünü belirleyen psikolojik güçlerin toplamıdır (Demir, 2019: 295).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), motivasyon kavramını güdülerin etkisiyle harekete geçme olarak tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 122). “İnsanları belli bir amaç doğrultusunda istenen davranışa yöneltme, isteklendirme ve başlayan eylemi sürdürme amacıyla yapılan etkileme sürecidir.” (Balcı, 1992: 15). “Motivasyon, insanları belli davranışları gerçekleştirmeye isteklendiren ve o davranışı göstermeyi sürekli kılan içsel ve dışsal güçlerin bir karışımıdır.” (Acar, vd., 2012: 114).

Motivasyon içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılabilir. İçsel güdülenme birey davranışlarını etkileyen, şekillendiren bireyin kendisi tarafından üretilmiş etkenlerle ilgilidir. İşte ilerleme olanakları, çalışma koşullarının çekiciliği, sorumluluk gibi... Dış güdülenme bireyleri motive etmek amacıyla yapılan her türlü dış düzenlemeyi kapsar. Fazladan ödenen maaş ve ücretler, övgü, terfi gibi özendiricileri kapsamaktadır. İçsel güdülenmenin uzun süreli ve kalıcı etkisi varken dışsal güdülenmenin etkisi ise daha kısa sürelidir (Canman, 2000: 237).

Motivasyon süreci, gereksinimlerin belirli bir amaca yönelik olacak şekilde davranışa dönüşme sürecidir. Bu gereksinimleri ruhsal, fiziksel ve toplumsal gereksinimleri kapsayan birey olarak insan gereksinimleri ve örgütsel, yönetsel, işlevsel gereksinimleri kapsayan örgüt üyesi olduğu için bireyin örgüt gereksinimleri olarak iki farklı şekilde sınıflandırılabilir. İnsanların bedensel gelişmesinin devamı ve sürdürülebilmesi için karşılanması gereken zorunlu ihtiyaçlara fiziksel gereksinimler denir. Ruhsal gereksinimler insanların duyuşsal ve düşünsel yapılarıyla ilgili gereksinimlerdir. Toplumsal gereksinimler, bireyin içinde bulunduğu toplumsal çevreden kaynaklı olan gereksinimlerdir. İş görenlerin geçimlerini sağlamak amacıyla bir örgütte çalışması kişinin örgütsel

gereksinimidir. Yönetmel gereksinimler bireyin çalıştığı örgütte terfi, ast-üst ilişkisi gibi yönetmel gereksinimlerini ifade eder. İşlevsel gereksinimler bireyin işi ile ilgili doğrudan başarı isteğini ifade eden gereksinimlerdir. GÜdülenme süreci bu gereksinimlerin davranışa dönüşme sürecidir. GÜdülenme sürecinin oluşumunda dört aşama söz konusudur. Bunlar sırasıyla: gereksinim, uyarılma, davranış ve doyumdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 118-122).

Tablo 1.9. GÜdülenme Sürecinin Oluşumu

→	→	→	→
Gereksinme	Uyarılma	Davranış	Doyum

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 122 uyarlanmıştır).

Tablodan da anlaşılacağı üzere motivasyonun kaynağını ihtiyaçlar oluşturur. Yani motivasyonun ortaya çıkması için bireyin bir gereksinimi oluşması lazım. Ortaya çıkan bu gereksinim bireyin uyarılmasına neden olur. Birey gereksinimleri gidermek için uyarıldıktan sonra harekete geçer yani davranışta bulunur. Gereksinim giderilir ve birey doyuma ulaşır. Gereksinim doyuma ulaştığında her seferinde başka bir gereksinim başlar ve süreç bu şekilde her seferinde tekrarlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 122). Başaran (2008)'a göre, güdülenme süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Birey öncelikle bir şeyi gerekser ve bu gereksinmeyi elde etmek amacıyla uygun ortam arar, şartlar oluştuğunda bu gereksinmeyi ister, isteğini yerine getirmek amacıyla seçenekler arar, seçenekleri sınar, istediğini elde ederse doyum oluşur ve güdülenme süreci biter. Fakat doyum gerçekleşmezse bu süreç tekrarlanır. Doyuma ulaşan güdünün yeniden yekınmesiyle süreç tekrardan oluşur (Başaran, 2008: 89). Bir kurum istenilen verimliğe ulaşması için insan kaynakları yönetimine gereken önemi vermelidir. İnsan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi söz konusudur. Bireyin gereksinimlerinin karşılanması diğeri ise örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Dikkat edilirse her iki durumda motivasyonla ilgilidir. Gereksinimleri karşılanan birey üretmeye hazır hale gelir. İstekli ve verimli hale gelen birey örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar (Findıkçı, 2001: 374).

1.2.2.2. Güdü

Motivasyonun özünü güdü oluşturur. Güdü, ihtiyaçların giderilmesi için bireyi harekete geçiren neden, davranış olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2001: 122). İş göreni iş yapmaya yönelten güce güdü denir. Güdü, kalıtsal veya öğrenilmiş olabilir. Kalıtsal olan güdülere genellikle dürtü denir. Dürtü, doğuştan getirilen yaşamak için gerekli olan solumak, açlık, susuzluk gibi temel ihtiyaçlara yönelten itici güçtür (Başaran, 2008: 81). İnsan davranışında güdüler olduķa önemli bir yere sahiptir. Davranışlarımızı şekillendiren, yönlendiren güdüler oluşum yönleri, şekilleri, biçimleri gibi kriterlere dayanılarak farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Duygusal güdüler ussal olmayan güdü olarak sınıflandırılırken, düşünsel yapıya sahip olan güdüler ise ussal güdü olarak sınıflandırılmaktadır. Fakat burada güdüler dört farklı şekilde sınıflandırılacaktır (Sabuncuoğlu, 1984: 107; Sabuncuoğlu ve Tz, 2001: 120-123):

1.2.2.2.1. İ Güdüler

Bilinçsiz davranışlar olarak nitelendirilen i güdüler, bireyi doğal uyaranlara yönlendirir. Bir nevi ussal olmayan güdü olarak kabul edilir. İçgüdüsel davranışlar şu nitelikleri taşır: ğrenme süreciyle bu davranışlar değişmezler. İçgüdüsel olarak nitelendirilen davranışın evrensel bir niteliği olmalıdır. Fizyolojik bir neden bulunmalıdır. İçgüdüsel davranışlar öğrenme sonucu gerçekleşmez ve hayat boyu devam ederler, unutulmazlar. Genellikle soy çekimine yönelik karmaşık hareket dizileridir. Doğal davranışlar ve belirli reflekslerin sonucu olan i güdüler evrensel düzeni yansıtırlar.

1.2.2.2.2. Fizyolojik Güdüler

İnsanlar yaşamlarını idame ettirebilmesi için zorunlu olan temel gereksinimlerin giderilmesine yönelik güdülere fizyolojik güdü denir. Bilinçli ve bilinçsiz güdülerin bir araya gelmesi sonucu ortaya çıkan güdülerdir.

1.2.2.2.3. Sosyal Güdüler

Hayvan ve insan davranışlarının birbirinden ayrılan en mühim özelliği toplumsal ilişkilerin bilinçli davranışlara dayanmasıdır. Hayvanlarda bir araya gelme davranışı bilinçsiz i güdüye dayalıyken insanlarda ise toplumsal yaşantıya

iten güç genellikle bilinçli seçimler sonucu gerçekleşir. Toplumsal düzenin devamlılığı için insanlar bir araya gelirken toplumsal kurallara, örf ve adetlere, geleneklere, yasalara bağlı kalmalıdır. Toplumun onayladığı davranışlar birey için adeta güdüdür. Sosyal içerikli bu güdüler öğrenme, eğitim, toplumsal yaşantı sonucu öğrenilir ve toplumsal düzeni sağlar. Bu güdüler bazen fizyolojik güdüler de aşabilir. Birey aç olmasına rağmen kendisine ait olamayan bir yiyeceği ayıplanırım, günah ve benzer nedenlerden dolayı yememesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

1.2.2.2.4. Psikolojik Güdüler

Ruhsal ve düşünsel gereksinimlerden kaynaklanan bu güdüler, sosyal güdüler dışındaki insan davranışlarını yönlendiren psikolojik güdülerdir. Bir şeye yönelik ilgi duyma ruhsal bir gereksinimken başarılı olma ise düşünsel bir gereksinimdir. Psikolojik güdüler sonradan kazanılabileceği gibi doğuştan da getirilebilir. Bu güdülerin nedenlerini bulmak sosyal ve fizyolojik güdülere göre daha zordur. Çünkü bu güdüler bireylere, olaylara, bireylerin kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterebilir. Hatta aynı birey aynı olay karşısında bile farklı tepkiler verebilir.

1.2.3. Motivasyon Kuramları ve Ödül

İş görenlerde işletmeye ve işe karşı oluşan ilgisizlik ve isteksizliği ortadan kaldırmak bireyleri tekrardan istekli ve verimli hale getirmek için birçok bilim adamı motivasyonla ilgili araştırmalar yapmıştır. Bilim adamları motivasyonun temel öğelerinden ekonomik ve psiko-sosyal güdülerini araştırmış bu güdülerin doyurulma ve önem derecesi motivasyon kuramlarının doğmasına ve çeşitlenmesini sağlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 137).

Güdülenme kuramları farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Genellikle literatürde kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak sınıflandırılrsa da (Başaran, 2008; Eren, 2006; Koçel, 2001) bu kuramlara ek olarak pekiştirme kuramı da karşımıza çıkmaktadır (Hume 1995; Schermerhorn 1996). “İçerik kuramları insanın niçin güdülendiğini, insanın doyuracağı güdülerini; süreç kuramları ise güdülenmenin oluşumunu tanımaya çalışırlar.” (Başaran, 2008;79). Kapsam ve süreç teorilerine göre işgörenler geçimini sağlayan parasal özendiricilere güdülenir. Davranış kuramları ise genellikle çalışanların

önceden kestirilebilir ihtiyaçlarını doyumak amacıyla güdülendiğini belirtmektedir (Başaran, 2008: 91).

1.2.3.1. İçerik Kuramları ve Ödül

İçerik kuramlarında bireyi harekete yöneltten güç nedir sorusuna yanıt aranır. Bireyin nasıl güdülendiği ve ihtiyaçlarının neler olduğu tanımlanmaya çalışılır (Başaran, 2008: 96). İçerik kuramları daha çok bireyin gereksinimleri yani doyuracağı güdüler ile ilgili olduğu için işgörenin güdülenmesinde ödül işe koşulabilir. Maslow kuramında ihtiyaçlar basamağındaki her ihtiyacın giderilmesine ödüllerden yararlanılabilir. Yaptığı iyi davranışlardan ötürü aylıkla ödüllendirme, prim vb. ödül alan biri aldığı para ile yiyecek alırsa fizyolojik bir ihtiyacını karşılar (Hume 1995: 21). Ayrıca kazandığı parayla arkadaşına bir şeyler ısmarlayan bireye arkadaşı teşekkür ettiğinde kişi fizyolojik ihtiyacının yanında sevgi ve ait olma ihtiyacını da karşılar. İçerik kuramları ve ödül ilişkisi aşağıda daha detaylı açıklanmıştır.

1.2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların ihtiyaçları bireylerin davranışlarını yönlendirmedeki en önemli unsur olduğunu ifade eden A.H. Maslow motivasyonla ilgili önemli çalışmaları sayesinde ün kazanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 137). Gereksinim hiyerarşisi kuramında Maslow, insan gereksinimlerini, beş basamak şeklinde sıralayarak, gereksinimleri hiyerarşik bir düzen içinde sıralamaktadır. Bu gereksinimler şu şekilde özetlenebilir (Sabancı, 1999: 29-36; Fındıkçı, 2001: 380-381; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 139-140; Eren, 2006: 500-502; Başaran, 2008: 97-98) :

Fizyolojik Gereksinimler: Bunlar yaşam gereksinimleridir. Soluk alma, barınma, su içme, yemek yeme, cinsel doyum, uyuma, dışkılama gibi ilkel gereksinimlerdir. Bazı kaynaklarda fizyolojik gereksinimler dürtü olarak geçer. Fizyolojik ihtiyaçlar ortaya çıktığında giderilinceye kadar insanı motive eder doyuma ulaştığında ise bir süre motive etme gücünü yitirirler. Fizyolojik gereksinimler sürekli olduğundan bu şekilde bir kısır döngü içerisinde hareket ederler.

Güvenlik Gereksinimleri: fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra ortaya çıkan bu gereksinimler bedensel güvenlik, korku, kaygıdan emin olma, geleceğini güvence altına alan emeklilik, iş güvenliği, sosyal sigorta gibi haklardan yararlanması. Fizyolojik ihtiyaçlardaki gibi güvenlik gereksinimleri sürekli

değildir. Bundan dolayı bu gereksinimlerin güvence altına alınması bazı sakıncalara neden olabilir. İş garantisi olumlu bir güvenlik gereksinimi olmasına rağmen garanti işim var algısı çalışanların işi savsaklamasına neden olabilir. Diğer bir sakınca ise bireyin işyerine aşırı bağlanması üretkenliğinin azalmasına neden olabilir.

Sosyal gereksinimler: Maslow'a göre birey ilk iki basamaktaki gereksinimlerini karşıladıktan sonra sıra sosyal gereksinimlere gelir. Sevme, sevilme, ilişki kurma, ait olma, benimsenme gibi gereksinimler bu guruba girer.

Saygınlık Gereksinimleri: Başkalarının taktirini ve saygısını kazanma, kendine güven ve saygısı, bir konum elde etmek saygınlık gereksinimlerine örnek olarak verilebilir.

Kendini gerçekleştirme gereksinimi: bireyin yaratıcılığı, potansiyeli ile ilgilidir. Öz gerçekleştirim gereksinimi olarak bilinmektedir. Bu gereksinim gereksinimler zincirinin en üst basamağında yer alır. Bu basamakta yer alan birey başarıya ve yaratma gücünü yerine getirebilecektir

Maslow gereksinim kuramı şu varsayımlara dayamaktadır (Tonbul, 2002: 67-68; Acar, vd., 2012: 114):

- İhtiyaçlar karşılandığında motive etme gücü azalacağından davranışa yön verecek olan gereksinim doyurulmamış olmalıdır.
- İnsanların bir üstteki gereksinimini karşılayabilmesi için alt düzeydeki ihtiyaçlarının asgari düzeyde karşılanmış olması gerekmektedir.
- Bireyin ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru basamaksal bir hiyerarşi oluşturur.
- Yeni ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için bir önceki ihtiyacın karşılanmış olması gerekmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Milli Eğitim Bakanlığında uygulanmakta olan özendiriciler öğretmenler açısından eşleştirildiğinde; fizyolojik ihtiyaçlar; maaş, aylıkla ödüllendirme, kademe ilerlemesi, uzman ve başöğretmenlik tazminatları ve diğer ekonomik eklerle, güvenlik ihtiyacı; kadro, sağlık sigortaları, emeklilik gibi güvencelerle, ait olma ve sevgi ihtiyacı; okul

kültürü ve örgütsel bağlılıkla, saygı ihtiyacı; başarı veya üstün başarı belgesi, hizmet şeref belgesi, uzman/başöğretmenlik ünvanlarıyla, kendini gerçekleştirme ihtiyacı; öğretmenliğe olan bağlılık, kutsallıkla eşleştirilebilir.

1.2.3.1.2. E.R.G Kuramı

Bu yaklaşımın kurucusu Clayton Alderfer'dir. Maslow kuramından esinlenerek oluşturulan ERG teorisi ihtiyaçları üç grupta toplamaktadır.

- 1- Varlık ihtiyaçları: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde ilk iki basamakta yer alan ihtiyaçlardır. Bireyin hayatta kalması ve güvenliği ile ihtiyaçlar bu grupta yer alır. Yeme, içme, barınma, güvenlik vb. ihtiyaçları bu gruba girer. Örgüt kaynaklarının fazla olması bireyin bu ihtiyaçlarını gidermesini sağlayacaktır.
- 2- İlişkisel ihtiyaçları: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılık gelir. Bireyin diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmasına ve kurduğu bu ilişkilerini sürdürmesine bağlıdır. Sevme, ait olma gibi...
- 3- Gelişme ihtiyaçları: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde değer ve kendini geliştirme ihtiyacına karşılık gelir. Bireyin yaratıcı olması, kendini geliştirmesi, yeteneklerini kullanmak bu ihtiyaçlardandır (Onaran, 1981: 39; Eren, 2006: 506-507).

ERG kuramı da Maslow kuramındaki gibi alt grupta yer alan ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üstte yer alan ihtiyaca geçilmez. Fakat ERG teorisinde geriye çekilme ilkesine göre üst grup ihtiyaçların tatmininde bir olumsuzluk yaşandığında tatmin edilmiş olan bir alt gruptaki ihtiyacın tetiklenmesine sebep olacak buda alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine yol açmasına neden olacaktır. ERG teorisinde insan ihtiyaçlarının tatmin edilme durumuna göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin üstüne çıkabileceği gibi altına da inebilir, iki yönlü hareket edebilir (Eren, 2006: 507). Ayrıca Maslow kuramında ihmal edilen çevreye ERG kuramı daha çok önem verir. ERG kuramında birey üst düzeydeki ihtiyacını karşılaması güç olduğunda birey alt düzeydeki gereksinimi daha çok isteyecektir (Onaran, 1981: 39).

1.2.3.1.3. HERZBERG'in Motivasyon Kuramı

Maslow'un kuramına dayalı olarak Herzberg, '*Çift Faktör*' kuramını geliştirmiştir (Acar, vd., 2012: 114). Herzberg motivasyon faktörlerini iki başlık altında incelemiştir. Doyumsuzluk yaratan faktörler hijyen faktörleridir. Bunları şirket politikası, iş koşulları, astlarla ilişkiler, yöneticiyle ilişkiler, maaş, iş güvenliği, özel hayata saygı, statü şeklinde sıralayabiliriz. Özendirici faktörler ise işte doyum sağlayan faktörlerdir. Bunları terfi, başarı, sorumluluk, gelişme ve büyüme, İşin kendisi olarak sıralayabiliriz (Herzberg, 1968: 56).

Kuramın temel varsayımı bireyi iş yerinde mutlu eden, doyum sağlayan, işe bağlayan faktörler ile bireyi işyerinde tatminsizliğe iten, işten ayrılmasına neden olan hijyenik faktörlerin birbirinden ayrılması gerektiğidir. Hijyen faktörleri bireyde doyumumsuzluk yaratabilecek belirli bir alt sınırın altına düşerse amirlerinden, işinden soğumasına neden olacaktır. İş görenin güdülenmesi için hijyen faktörleri sağlandıktan sonra içsel faktörler olan teşvik edici(özendirici) etmenleri harekete geçirmek güdülenmeyi artıracaktır (Eren, 2006: 509-510). Herzberg'e göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlar herkes için motive edici etkisi aynı olmayabilir. Gelişmiş ülkelerde var olan işsizlik sigortaları ve iş bulma olanaklarının çokluğu sayesinde ilk basamakta yer alan ihtiyaçlar bireyleri yeterli ölçüde motive etmeyebilir. İlk üç basamakta yer alan ihtiyaçlar giderilmediğinde güdülenmeyi engelleyen giderildiğinde ise motive edici etkisi olmayan hijyen faktörleridir. Son basamakta yer alan iki ihtiyaç ise karşılandığında motive edici, karşılanmadığında ise güdülemeyi engelleyen faktörlerdir (Acar, vd., 2012: 115). Özendirici etmenlerin işyerinde yeterince bulunması bireyde doyuma ulaştırır, özendirici etmenlerin eksikliği bireyde doyumumsuzluk yaratmaz sadece doyuma ulaşmaz (Başaran, 2008:100).

Herzberg kuramında önemli olan kendini kabul ve kişisel başarı iken Maslow da ise ihtiyaçların önem sırası önemlidir. Maslow da öncelik ekonomik faktörlerdir ve başarı bunların doyurulmasından sonra gelir. Oysa Herzberg kuramında ekonomik faktörler önemli bir yere sahip değildir asıl olan sorumluluk almak, başarılı olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 144-145). Eren, temelde bu iki görüşün yakın olduğunu söyler. Herzberg'in hijyenik faktörleriyle Maslow'un

ilk üç basamakta yer alan fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarıyla aynıdır. Herzberg'in özendirici faktörleri olan İşin kendisi, sorumluluk, terfi, gelişme ve büyüme, başarı ile Maslow'un değer ihtiyaçları (başarı, saygı) ile vücuda getirme (başarma, yaratma) ihtiyaçlarıyla benzerdir (Eren, 2006: 500-511).

Tablo 1.10. Maslow ile Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması

MASLOW MODELİ	HERZBERG MODELİ
Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	• İşin Kendisi • Başarma • Gelişme Olanakları • Sorumluluk
Saygınlık Gereksinmesi	• İlerleme • Tanınma • Statü
Sosyal Gereksinmesi	• Denetleyiciyle • Üstlerle • Astlarla Karşılıklı İlişkiler • Teknik İlerleme
Güvenlik Gereksinmesi	• İşletme Politikası ve Yönetimi • İş Güvenliği • Çalışma Koşulları
Fizyolojik Gereksinmeler	• Çalışma Koşulları • Ücret • Kişisel Yaşantı

Kaynak: (Herzberg, 1968: 61).

1.2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı

Mc Clelland insan ihtiyaçlarını güçlülük, başarı ve bağlılık olarak üç grupta toplamıştır (Eren, 2006:522).

Başarı gösterme ihtiyacı: Küçük yaşlardan itibaren bağımsız iş yapma becerisi gelişmiş, başarılı olmaya güdülenmiş çocuklarda başarı güdüsü dominanttır. Bu bireyler işlerinde ileriye dönük plan yapar, amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterir, sorumluluk almayı severler. Bu bireyler yüksek başarı gösterdiklerinde duygusal olarak coşkulanırlar ve bu duygu onlar için ödüdür (Başaran, 2008:101-102).

Mc Clelland birey ve toplumda başarı güdüsünün daha çok etki bıraktığını iddia eder. Başarı güdüsü dominant bireylerin ortak özelliklerini şöyle sıralar (Eren, 2006:522-523):

- a) Sorumluluk alarak problem çözmekten hoşlanırlar.
- b) Başarı için faaliyete geçtiklerinde başarısız olma ihtimalinden dolayı çok üst düzey amaçlar yerine orta düzey amaçlar belirler. Fakat basit sayılabilecek amaçlar onları tatmin etmediğinden bunlardan da uzak dururlar.
- c) Dışsal ödüller ilgililerini yeterince çekmez içsel ödüllerden hoşlanırlar. Yani asıl istedikleri başarının verdiği doyumdur.
- d) Bireyi etkileyen, harekete geçiren ölçütler maddi ödüller değildir. Fakat Ödülün büyüklüğü bireyin başarısının derecesini ve ölçüsünü belirler.

Bağlılık ihtiyacı: Küçük yaşlardan itibaren başkasının koruma ve himayesinde güvende olduğunu düşünen bu şekilde yetişmiş bir çocuk ilerleyen yaşlarında da bu şekilde hayatını devam ettirir. Bu bireyler bir örgüt, grup ve küme içinde bulunmak isterler. Yönlendirilmeye açıktırlar (Başaran, 2008: 102).

Güçlü olma ihtiyacı: Birey küçük yaşlardan itibaren içinde bulunduğu toplumda yarışma, hükmetme davranışları hâkim olursa ilerleyen yıllarda kendisinde de çevresine hükmetme çevresini kontrol altına alma davranışları gösterir (Başaran, 2008: 102).

1.2.3.2. Süreç Teorileri ve Ödül

Süreç kuramları bireyin güdülerinin nasıl oluştuğu, ortaya çıktığı; ortaya çıkan bu güdülerin birey tarafından nasıl doyurulduğu, doyuma ulaşan güdülerin tekrardan nasıl yekindiği gibi sorulara cevap arar (Başaran, 2008: 104). Süreç

kuramlarında önemli olan işgörenin ödülle verdiği önemdir. Bireyin hareketinin sonucu değerli, kıymetli olarak görülürse davranış tekrarlanır değerli olarak görülmezse tekrarlanmaz (Hume 1995: 27). Süreç kuramları ve ödül ilişkisi aşağıda daha detaylı açıklanmıştır.

1.2.3.2.1. Beklenti (Ümit) Kuramı

Beklenti kuramının temelleri Tolman ve Levin'in çalışmalarına dayanmaktadır (Demir, 2019: 307-308). Balcı, Vroom'un kuramını iki faktöre dayandırmaktadır. Birey davranışa yöneldiğinde sonuca ilişkin beklentisi ile ortaya çıkan sonucun kişi açısından çekicilik derecesi güdülenmeyi belirleyen faktörlerdir. Bu iki faktörden biri eksik olursa birey güdülenmeyecektir (Balcı, 1992: 75). Belirli bir çabanın belirli bir performansı ortaya çıkaracağına olan inanç, beklentiye ifade eder. Beklenti ve performans arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Beklenti yükseldikçe performans yükselmektedir. Hedeflenen performansa bireyin ulaşamayacağı inancı oluşması durumunda beklenti olumsuz etkilenecektir. Sonucun birey açısından çekicilik derecesini ise araçsallık ve değer kavramları oluşturmaktadır. Performansın ödüllendirilmesi araçsallıkla ilgilidir. İş görenler yüksek düzeyde performans sergilediklerinde yüksek ücret, terfi, başarı belgesi gibi ödüllerle ödüllendirilmeleri durumunda bu tür davranışlarda bulunma düzeyi artacak ve bu davranışları sergilerken motivasyonları artacaktır (Demir, 2019: 306-308).

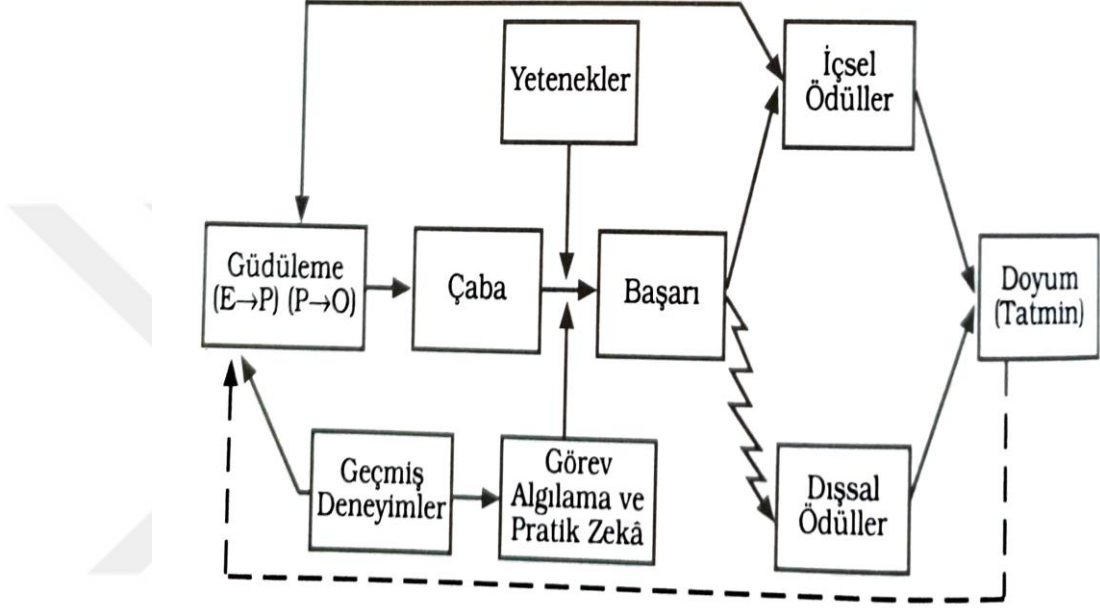
Eren ümit kuramının temellerini şöyle özetlemektedir:

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey başarı sonunda kendine verilebilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle ödüller onun için bir kıymet(valence) arz etmelidir.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştireceğine inanmalıdır (Eren, 2006:535).

Eren, (2006:538)'e göre (Bkz. Şekil 1.1.) güdülenme bireyin göstereceği çaba ile bu çaba sonucunda elde edeceği ödüller arasındaki ilişkidir. E ile P arasındaki olasılık 0 ile 1 arasında, P ile O arasındaki olasılık ise +1 ile -1 arasında değişmektedir. Çaba istenilen başarıya ulaştıracaksa buna verilen değer +1 olurken çaba istenilen başarıya tam olarak ulaştırmayacaksa verilen değer 0 olmaktadır. P ile O arasındaki olasılık başarı ve

ödülleri arasındaki değeri ifade etmektedir. Gösterilen başarı istenilen ödüllere ulaştırırsa buna verilen değer +1 olurken başarı istenilen ödüle ulaştırmayacaksa ya da istenmeyen durumlara yol açacaksa buna verilen değer -1 olmaktadır. Dikkat edilirse çaba başarıya ulaşması için tek başına yeterli değildir. Başarı için geçmiş deneyimler bireylerin yeteneği, verilen görevi algılama ve pratik zekâsı da önemlidir.

Şekil 1.1. Vroom'un Süreç Modeli



Kaynak: (Eren, 2006: 538).

Hatalı algılanan veya yeterince algılanmayan bir görevde güdülenme ve çaba düzeyi yüksek olsa da başarı düşük olur. Beklenen ödüller elde edilmediğinden birey doyuma ulaşmaz bundan dolayı da güdülenme yeterince gerçekleşmez veya olumsuz etkilenebilir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere bireyin başarıya ulaşması ve güdülenmesi için görev algılama ve pratik zekâ önemlidir. Geçmiş deneyimler bireyin görev algılama ve zekâsını etkilediği aynı zamanda bireyin güdülenmesi üzerinde de belirleyici olduğu açıktır. Bireyi uygun davranışa yönelten etki ödül beklentisidir. Arzulanan ödüllere yönelik birey davranışta bulunmaz. Vroom kuramında ödüllerin yapısını içsel ve dışsal ödül olmak üzere iki gruba ayırır. İçsel ödüller genel doyumdan önce iş yapıldığı anda bireyi motive eder. İçsel ödüller ile güdülenme arasında karşılıklı şekilde çizilen ok bunun göstergesidir. Dışsal ödüllerin zikzaklı çizgilerle gösterilmesinin nedeni bu ödüllerin bireye gelme olasılığıdır. İçsel ve dışsal ödüllerin toplamından alınan doyum derecesi

bireyin güdülenmesini ve daha sonra göstereceği çaba ve güdülenme düzeyini belirlemektedir (Eren, 2006:535-539).

Ümit Kuramın dayandığı temel kavramlar değer, araçsallık ve beklentidir. Kuramın temelini beklenti ve bu beklenti sonucunda elde edilen ödüller oluşturmaktadır. Başarıyı elde etmek için gösterilen performansın niteliği ödüllerin birey açısından algılanan değerine bağlıdır. Demir (2019: 307)'e göre, Beklenti kuramı (Motivasyon= Beklenti X Araçsallık X Değer) şeklinde formülle ifade edilebilir. Bu denklemden de anlaşılacağı üzere değer, araçsallık ve beklentinin birbiriyle yakın ilişkili olduğu görülmektedir. Motivasyonun yüksek olabilmesi için ödülle ilgili değer, araçsallık ve beklentinin yüksek olması gerekmektedir. Yukarıdaki denklemde ödül ile ilgili değer, araçsallık ve beklenti arasında matematiksel işlem çarpma olduğundan dolayı bu değerlerden herhangi birinin sıfır olması durumunda motivasyon olumsuz etkilenecek bunun sonucunda sıfıra yaklaşacaktır.

Beklenti kuramına göre, yöneticiler örgütsel çıktıları en üst seviyeye çıkarmak amacıyla çalışma koşulları ve durumlarına aktif bir şekilde müdahale etmeleri gerekmektedir. Beklentileri artırmak için iş ve işe uygun elemanı seçmeli ve bu elemanların eğitimi, yetiştirilmesi ve bunlara uygun hedefleri belirlemelidir. Değerleri artırmak için ödül ve ihtiyaçları birbiriyle uyumlu olacak şekilde eşleştirmelidir. Araçsallık için ise ödül ve performans ilişkisini belirlemelidir (Demir, 2019: 307-308).

1.2.3.2.2. Lawler - Porter Modeli

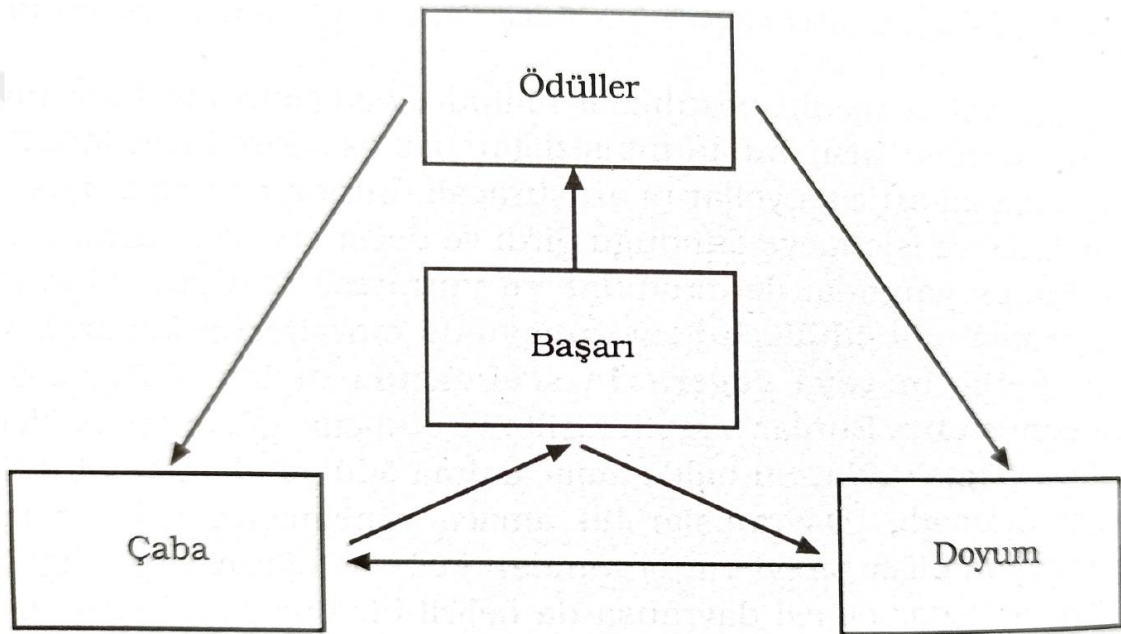
Vroom kuramının geliştirilmiş halidir. Ümit kuramında olduğu gibi başarının doyum verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması gerekir. Buradaki temel ayrım örgütün verdiği ödüllerin adil olmasıdır. Bireyi ümit ettiği derecede tatmin etmenin olanaksız olduğunu iddia etmektedir. Yani bir işyerinde başarı düzeyi düşük olmasına rağmen ümit ettiğini bulmuş işgörenlerin olabileceği gibi yüksek başarıya sahip olmasına rağmen ümit ettiğini bulamamış, yeterince ödüllendirilmiş işgörenler olabileceğini vurgulamaktadır. Lawler ve Porter isimli düşünürler Vroom' un ümit kuramına bazı eklemeler yapmıştır. Algılanan ödül adaleti, örgüt yapısı ve görevlerin belirginliği yapılan eklemelerdir. Bir örgütte görev ve sorumluluklar tam olarak belirlenmemişse, belli bir plan ve program oluşturulamamışsa bireylerin başarısı ve güdülenme düzeyi düşük olacaktır. Diğer katkısı ödül adaletidir. Birey ödül aldığı anda

bu ödülü başka işgörenlerin aldığı ödülle karşılaştıracak başarısına uygun olmayan değerlendirmeye tabi tutulduğunu düşündüğünde doyumluluğu olumsuz etkilenecektir (Eren, 2006: 541-542).

1.2.3.2.3. Cranny ve Smith' in Süreç Modeli

Ümit kuramından etkilenen bu düşünürlere göre teknik terimler yüzünden ümit kuramı karmaşıktır. Konuyu basit ve anlaşılır duruma getirmek için aşağıda yer alan dört kavramı model üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 2.2. Cranny ve Smith' in Süreç Modeli



Kaynak: (Eren, 2006:544).

Yukarıdaki şekilde ödül, çaba ve doyumdan oluşan üçgen oluşturmaktadır. Ödüller çaba ve doyum üzerinde dorudan etkilidir. Başarıyı yalnız başına ödüllerin etkilemeyeceği başarıyı direkt etkileyen unsurun sadece çaba olduğu görülür. Doyum düzeyi bireyin göstereceği çabayı da etkileyecektir (Eren, 2006:544).

1.2.3.2.4. Denklik Kuramı

Adams adlı bilim adamı, ödül adaletinin işgörenleri devamlı olarak güdüleyip, teşvik ettiğini yaptığı deneylerle kanıtlamıştır. İş görenler örgüte sundukları bilgi tecrübe emekleri karşılığında örgütten ödüller ikramiye, statü artışları, para, koşulları iyileştirme gibi ödüller beklerler. Eşitsizlik oluştursa ödül adaleti bozulur ve dengesizlik ortaya çıkar

(Eren, 2006: 543). Bu dengesizlik duygusu bazen bireyin kendine verileni fazla bulmasıyla da oluşabilir. Dengesizlik bireyde zorlanma yaratır. Örgütten kaçma davranışı ile zorlanma arasında pozitif ilişki söz konusudur. Zorlanma artıkça bireyin işyerinden kaçma eğilimi de artacaktır (Başaran, 2008:110).

Tablo 1.11. Denklik Kuramı Modeli

Ahmet'e Verilen Ödüller	Mehmet'e Verilen Ödüller
Ahmet'in Sunduğu Girdiler (değerleri)	Mehmet'in Sunduğu Girdiler (değeri)

Kaynak: (Eren 2006:543).

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere bireyler aldıkları ödülleri daima başkalarının ödülleriyle karşılaştırır. Kendi başarısının karşılığında aldığı ödül ile benzer başarıyı gösterenlerin aldığı ödül arasında aleyhinde bir olumsuzluk hissettiğinde alabileceği ödülleri artırma yollarına girecektir. Bunu başaramadığında örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için verdiği girdilerini azaltma yoluna gidecektir. Ayrıca diğer işgörenlerin moral ve motivasyonu bozucu yıpratma faaliyetlerinde de bulunabilir (Eren, 2006: 543).

1.2.3.3. Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı bireyin çevresel pekiştireçlere nasıl güdülendiğini açıklamaktadır. Bireyin davranışları üzerinde çevrenin belirleyici etkisi vardır. Bireyin çevresi tarafından kabul gören, ödüllendirilen davranışlar tekrar edilirken kabul görmeyen ve cezalandırılan davranışlar ise tekrarlanmaz. Bir davranışı pekişmesi, alışkanlık haline gelmesi için dört yöntem vardır (Onaran, 1981: 263-264; Schermerhorn 1996: 155; Eren, 2006: 545-547; Selçuk, 2018:146-151):

Olumlu pekiştirme, pekiştireç davranışın ortaya çıkma ihtimalini artıran uyarıcılardır. Olumlu pekiştirme de ortama hoş giden uyarıcı eklenir. İstenilen bir davranışın öğrenilmesi ilerde tekrar edilme olasılığının artması için bireye verilen ödüldür. Bu ödül içsel ve dışsal olabilir. Para, gülümseme, övgü gibi. Olumlu davranışları sonucu aylıkla ödüllendirilen bir öğretmenin olumlu davranışlar sergilemesi olumlu pekiştirme örneğidir.

Olumsuz pekiştirme, hoş gitmeyen bir uyarıcının ortamdaki çıkarılarak davranışın tekrar edilme olasılığının artırılmasıdır. Olumsuz pekiştirme söz konusuysa birey ya hoş gitmeyen bir durumdan kaçınıyordur ya da hoş giden davranışı sergilemeden önce istenmeyen durumdadır. İşe geç kalan işgörenin amirinden azar iltmek için işe vaktinde gelmesi.

Yok olma, istenmeyen bir davranış ortadan kaldırmak amacıyla önceden verilen olumlu bir pekiştirmenin artık verilmesidir. Disiplinsiz hareket eden işgörenlerin yılsonunda verilecek olan zamdan mahrum bırakılması.

Cezalandırma, olumsuz davranışın yok olması için işgörenin cezalandırılmasıdır. Ceza istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak amacıyla verilen nahoş uyarıcıdır. Birinci tip cezada ortama hoş olmayan bir uyarıcı verilir ve davranışın yapılma sıklığının azalmasıdır. İkinci tür cezada ise istenmeyen davranış pekiştirici uyarıcının ortamdaki çekilerek davranışın tekrarlanma ihtimalinin azalmasıdır. Ceza istenen davranışın ne olduğunu göstermez. Sadece istenmeyen davranışların bastırılmasını sağlar.

1.2.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Bireyin etkili verimli çalışmasını sağlamak amacıyla örgütler çalışanlarına farklı özendirme araçları sunarlar. Sunulan bu özendirme araçlarının çeşitliğini belirleyen birçok etmen vardır. Tolumdan topluma, kültürden kültüre, örgütten örgüte farklılaşmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde daha çok ekonomik özendiriciler ve katı denetim politikası egemendir. Fakat modern yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde ekonomik özendiricilerin yanında bireyin sosyal, psikolojik gereksinimlerine de önem verilir. Gelişmiş toplumlarda bireylerin gereksinimleri yeterince karşılanmış olduğundan işgörenler için içsel ödüller, sosyal pekiştireçler daha çok önem arz etmektedir. Bireylerin alt düzey ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığı toplumlarda ise ekonomik özendiriciler önceliklidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146-174; Eren, 2006: 512-522).

Örgütlerdeki özendirme araçlarını şu şekilde sınıflandırılabilir.

1.2.4.1. Ekonomik araçlar

Bireyin kendi yaşamını idame ettirebilmesi, sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için aldığı ücret önemlidir. Bireyin seçeceği işi belirleyen göstergelerin başında gelir. Aylık maaş, parça başına ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül şeklinde sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146-147). Yüksek ücret alan İş görenin toplumdaki saygınlığı da aratacaktır. Fizyolojik ihtiyaçların yanında ait olma ve saygı ihtiyacına da katkı sağlayacağından ekonomik özendiricilerin birey için önemi artıracaktır. Bireyin içinde bulunduğu örgütün ekonomik özendiricileri karşılayabilme gücü ve işgörenlerinin motivasyonuna verdiği önem ekonomik özendiricilerin ne sıklıkta kullanılacağını belirleyen temel unsurdur. Millî Eğitim Bakanlığı'ndaki ekonomik özendiriciler aylıkla ödüllendirme, derece-kademedan dolayı yansıyan ücretler, uzmanlık tazimatları olarak sıralanabilir.

1.2.4.2. İş Güvenliği

İş görenin uzun yıllar çalıştıktan sonra hayatının geri kalanını idame ettirebilmesi için oluşturulan emeklilik sistemi bunun en güzel örneğidir. Sağlık, kaza, işsizlik sigortaları örnek olarak verilebilir. Bunlardan bir kısmı devletler tarafından kanuni zorunluluk haline getirilmiştir (Eren, 2006:514).

1.2.4.3. Statü ve Değer

Statü, insanların bireye atfettikleri değerlerden oluşur. Bazı toplumlarda bireylerin çok fazla çalışması bunun sonucunda daha fazla para elde etme isteği insanlar tarafından bunun değer ve başarı ölçüsü olmasından ileri gelmektedir. Herkes tarafından bilinen bir şirkette çalışma veya bu şirkette değerli görülen bir konumda olma gibi manevi tatmin unsurları bireylerin daha az ücretle bu işi yapmalarını sağlar. Devlet memuriyetlerinin büyük çoğunluğu, öğretmenler ve din adamları bunlardan bazılarıdır (Eren, 2006:517-518).

1.2.4.4. Gelişme ve başarı

Bir örgütün gelişme ve yükselme olanakları bireylerin iş seçerken göz önünde bulunduracağı önemli bir faktördür. Seçtiği işte hizmet içi ve hizmet dışı eğitim olanaklarıyla kendini geliştirme ve bu şekilde yükselme olanaklarının olduğu işletmelerdeki bireyler mutlu olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 160-161).

1.2.4.5. İşi çekici kılma

İşi çekici kılmak amacıyla sportif uğraşlar, geziler, özel günler ve eğlenceler gibi sosyal uğraşlara yer verilebilir. Sosyal faaliyetler Çalışanların boş vakitlerini değerlendirmesinin yanında birbirleriyle ve yöneticileriyle de tanışıp, kaynaşmasını sağlar. İş yerinin fiziksel koşulları ısı, yeterli ışıklandırma, havalandırma çalışanın verimliliği üzerinde etkili olması ve işi çekici kıldığı bilinen bir gerçektir. İşyerleri düzenlenirken bunlar göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 160-161).

1.2.4.6. Kararlara katılma olanakları

Örgütlerde yapılan işle ilgili birey söz sahibi olmak ister. Çünkü işle ilgili yapılan değişiklikler kendisini etkileyeceği düşüncesi ve işle ilgili yeterli uzmanlık bilgisine sahip olduğu düşüncesinden kaynaklanır (Eren, 2006: 520).

1.2.4.7. Adaletli disiplin sistemi

Örgütlerde cezalandırma ve ödüllendirmenin zamanında yapılması için adaletli bir disiplin sistemi oluşturulması gereklidir (Eren, 2006: 520). Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırma da adil bir disiplin sistemi oluşturulması bireyin olumsuz veya olumlu davranışın sonucunda nasıl bir durumla karşılaşacağını bilmesini sağlayacaktır. Bu sayede işgören sergilediği davranışlarının sonuçlarını üstlenecektir. Olumsuz bir davranış sonucunda yaptırımla karşılaşan birey örgüte karşı olumsuz tutum takınmayacaktır. Olumlu davranışları sonucunda da ödüllendirilen, takdir edilen birey hakkı olanı elde ettiği düşüncesiyle örgüte karşı olumlu tutum takınacaktır. Örgütlerde adil bir disiplin sistemi oluşturmak işgörenlerin örgüte olan bağlılığını sağlamanın yanında iş görme isteğini de artırıcı etki gösterecektir.

1.2.5. Ödüllerin Sınıflandırılması

Ödül kavramına olan bakışın farklılaşması ödül türlerinin de farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Bunlardan biri sosyo-politik, yönetsel ve ekonomik ödül ayırımıdır. İş güvencesi sağlama psiko-sosyal, yetki devri yönetsel, kar paylaşımları ekonomik, ödüllendirmelere örnek olarak gösterilebilir. Başka bir sınıflandırma ise doğrudan ve dolaylı ödüllendirme sınıflandırmasıdır. Maaş gibi peşin olarak işgörelere ödenen ödüller doğrudan ödül iken, dolaylı ödüllere örnek olarak özel sağlık sigortaları

gibi ödüller gösterilebilir. Ödüllendirmenin zamanını temel alan planlı ödüller ve sürpriz ödüller olabileceği gibi başarılı bir yılın ardından tüm işgörenlere ödenen örgütsel ödeme şeklinde de olabilir (Acar, vd., 2012: 119).

Tablo 1.12. Ödül Türlerine Göre Sınıflandırma Kriterleri

<i>Sınıflama Kriteri</i>	<i>Ödül Türleri</i>
Ödüllerin parasal olup olmama durumuna göre	Doğrudan ve dolaylı ödüllendirme
Ödüllendirmenin bireysel veya takım bazlı olmasına göre	Örgütsel, bireysel veya takım bazlı ödüllendirme
Ödüllendirme amacına göre	Yönetmelik ödüller, sosyo-politik veya ekonomik ödüller
Ödüllendirmenin belli olup olmamasına göre	Planlı veya sürpriz ödüller
Ödüllerin bilinirliğine göre	Açık ve gizli ödüller
Psikolojik beklentilere göre	İçsel ve dışsal ödüller

Kaynak: (Acar, vd., 2012: 120'den uyarlanmıştır).

Ödül türlerinin sınıflandırmasında oldukça farklı sınıflandırmalar söz konusu olsa da genel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir (DeCenzo ve Robbins, 1988:397).

- 1) Üyelik ödülleri, yeterlilik ödülleri (Katz ve Kahn 1966)
- 2) Finansal ödüller, finansal olmayan ödüller ((Gibson, Ivanevich, Donnelly ve Konopaske, 2012).
- 3) İçsel ödüller, dışsal ödüller (Shields, 2007)

1.2.5.1. Üyelik Ödülleri ve Yeterlilik Ödülleri

Örgütlerde üyelik ve yeterlik ödülleri olmak üzere ikili sınıflandırmalar mevcuttur.

Üyelik ödülleri, işgörenin öğrenimine, kıdemine, örgütteki görevine kısaca işgörenin sahip olduğu vasıflarına ödenen ücret, ikramiye, maaş ve maaş artışları, sağlık izin durumları, iş güvencesi, toplumsal haklarını içermektedir.

Başaran (1982;139-140)'a göre, işgören örgütteki üyelik ödülllerinden memnun olduğunda örgütü korumasına, örgütte kalmasına iş devamının sağlanmasına yol açabileceğini fakat; çalışanın yaratıcı katkısını sağlamada ve çalışanı işbirliğine yöneltmede güçsüz kalacağını ifade etmektedir. Bundan dolayı üyelik ödülllerinin yanında yeterlilik ödülllerinin kullanılması gerekmektedir.

Yeterlilik ödülleri, diğer işgörenlerden farklı olarak işgörenin göstermiş olduğu üstün başarı ve performansından dolayı aldığı terfi, onurlandırma, ücretler, maaş vb. özendiricileri içermektedir.

Yeterlilik ödülllerinin bazı avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Beavis, 2003: 6):

- 1) Öğretmenlere motivasyon sağlar. Bu şekilde daha kaliteli eğitim gerçekleşeceği iddia edilir.
- 2) Performansa dayalı ödüller okulların yönetimini geliştirir. Okul müdürlerinin öğretmeni daha iyi tanınması ve daha objektif karar vermesini sağlayabilir.
- 3) Mevcut sistem performans yerine deneyim ve resmi nitelikleri ödüllendirmesinden dolayı haksızlık olmakta çünkü öğretmen maaşları yıl bazlı belirlendiğinden dolayı eksik kriterlere göre belirlenmektedir.
- 4) Öğrenci çıktıları iyileşir. Bir dizi analiste göre, performansa dayalı ödüllerin en temel amacı öğrenci performansını artırmaktır
- 5) Pazar, kaynakların verimli tahsisi için en iyi yaklaşımı sağlar. Performansa dayalı ödüllerin entelektüel temelleri özel sektör modellerinde bulunur.

Başaran'a (1982;139-140) Üyelik ödülleri ek olarak yeterlilik ödülleri verildiğinde üyelik ödülleri sağladıklarının yanında işgörenlerin yaratıcı katkısını sağlamakta ve işgörenin örgütsel etkililiğini artırmaktadır. Bundan dolayı yeterlilik ödülünün tanınması yönünde çalışmalar yapılmakta fakat yeterlilik ödülleri düzenlemesi oldukça zordur. Bir çalışana verilen ödül diğer örgüt çalışanları tarafından haksız yere verildiği yönünde düşüncelere sebep olmakta bu da çalışanlarda olumsuz tutumlara sebep olabilmektedir. Tüm işgörenler tarafından yeterlilik ödülleri kabul edilebilmesi haksızlık olarak algılanmaması için şunlar yapılmalıdır:

- 1) Elverdiği ölçüde ödülü nasıl elde edileceği somut ölçütlere dayandırılmalıdır.

- 2) Örgütteki tüm işgörenler alınan bir ödülün yalnızca işgörenlerin başarılarıyla ilgili olduğuna inanmaları sağlanmalıdır.
- 3) İş görenler gereken başarıya ulaştığında her işgörene yeterlilik ödülü verileceği işgörenlerce algılanmalıdır.

1.2.5.2. Finansal ve Finansal Olmayan Ödüller

Ödüller finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olmak üzere ikiye ayrılabilir (Gibson, vd., 2012: 178-180).

Finansal ödüller: Maaş, kardan pay verme, prim, ücret, para vb. biçimlerde işgörenlere verilen teşvik ve özendiricilerdir.

Finansal olmayan ödüller: ofis verilmesi, esnek çalışma saatleri bu ödüllerdendir. Örgüt çalışanlarının motivasyonlarını artırmak amacıyla maddi olmayan ödüllerin verilmesidir. Örgüt açısından maddi çıktıya neden olsa da çalışan için maddi girdi sağlamamaktadır. Finansal olmayan ödüller üyeliğe ya da performansa yönelik yapılabilir. Fakat performansa dayalı yapılan finansal olmayan ödüllendirme motivasyon teorilerince kabul görme oranı daha yüksektir. Finansal olmayan ödüllendirme çalışma şartları ve tanınma programları ile ödüllendirme olarak ikili şekilde sınıflandırılabilir. Tanınma programlarıyla yapılan ödüllendirme de sembolik ödüller (sertifika, değerli takılar vb.) verilebilir. Çalışanın başarısının karşılığı olarak kutlama yapılabilir bu başarısı haber kanalıyla duyurulabilir. Bu ödüllendirmenin avantajı örgüte fazla maddi yük getirmemesidir. Başarılı çalışanlar arkadaşlarının tepkisiyle karşılaşmamak için başarılarını sergilemek istememeleri bu programın olumsuz tarafıdır. Çalışma şartları ile ilgili yapılan ödüllendirme performansa dayalı olarak yapılmaktadır. Başarılı çalışanların çalışma şartlarını düzenleyerek daha verimli olmaları sağlanma amaçlanmaktadır. Esnek çalışma imkânı, çalışma ortamının düzenlenmesi ve bu konuda çalışanın tercihin dikkate alınması gibi örnekler verilebilir (Aladağ, 2000: 54-56).

1.2.5.3. İçsel ve Dışsal Ödüller

Ödüllendirmede diğer bir sınıflandırma ödülün içsel ve dışsal olacak şekilde sınıflandırılmasıdır. Bireyi harekete geçiren güç kişinin içinden geliyorsa içsel ödül, dışardan kaynaklı ise dışsal ödül den söz edilebilir. Yumuşak (2008) işgörenlerin verimliliğini etkileyen faktörleri: ekonomik, fiziki, psiko-sosyal faktörler olarak

sınıflandırmaktadır (Yumuşak, 2008). Verimliliğin büyük ölçüde içsel ve dışsal ödüllendirme ile ilgili olduğu yukarıdaki sınıflandırmadan da anlaşılmaktadır.

Literatürde ödül türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalara rastlamamıza rağmen genel kabul ödülün içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmasıdır (Balcı, 1992; Cüceloğlu, 1999; Sabancı, 1999; Sarpkaya, 2001; Tonbul, 2002; Yürür, 2005; Shields, 2007; Keskin, 2010).

1.2.5.3.1. İçsel Ödüller:

İçsel ödül bizatihi kişinin içinden gelerek bir iş yaparken almış olduğu sevk, doyum, keyiftir. Bireyin sergilediği davranışın içeriğinde saklı bulunan zevk ve doyum duygusuna iç kaynaklı ödül denir. Hangi nedenle olursa olsun faaliyetin kendisi, birey için bir doyum sağlar. Hoşa gittiği için yapılan tüm faaliyetler bu grup içerisinde yer alır. Bulmaca çözmek, kayak yapmak kısaca severek yaptığımız tüm etkinlikler olarak düşünebiliriz (Cüceloğlu, 1999;249). Sergilediğimiz davranışın nedenleri dış koşullara bağlı olmadan kendi inisiyatifimizle bu davranışı ortaya koyuyorsak bu içsel ödül olarak tanımlanır. Dışsal ödüllere göre içsel ödüller bireyin güdülenmesi üzerinde etkili olmakla birlikte daha uzun sürelidir (Balcı, 1992, 55-58).

Yaptığımız işin kendisinden kaynaklanan hoşa giden içsel ödülleri DeCenzo ve Robbins (1988:397) şu şekilde sınıflandırmaktadır: başarıma duygusu, yapılan çalışmanın övülmesi, işin ilginç olması, esnek çalışma saatleri, örgütün üyesi olmaktan alınan doyum, kişiye tanınan özerklik, işle ilgili etkinliklerin çeşitlilik göstermesi. Bunun yanında içsel ödül türlerinden sık olarak karşılaştığımız diğer içsel ödül türlerinden bazıları: başarıma, tamamlama, bireysel gelişim, özerklik (Gibson vd., 1988, 199-200I; vancevich ve Matteson, 1996, 214), takdir ve teşekkür, değer verildiğini gösterme, katılımcı yönetim, güçlendirme, eğitim olanakları sunma, iş tasarımı, iş güvencesi, sosyalleşme olanakları sunma (Acar, vd., 2012, 120-124), tanıma, sorumluluk ve etkileme (Armstrong, 1996, 321-323), şeklinde sıralamak mümkündür. Bu içsel ödüller (Gibson vd., 1988: 199-200; Armstrong, 1996, 321-323; Ivancevich ve Matteson, 1996: 214; Sarpkaya, 2001: 64-67; Yürür, 2005, 41-42; Eren, 2006: 21; Acar, vd., 2012: 120-124) kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Otonomi(özerklik): Çalışma koşullarında sıkı bir denetim olmadan çalışanların karar vermede ayrıcalıklı olması yani işgörenlerin bazı hak ve ayrıcalıklarının yanında

özgürce çalışabilecekleri, karar alabilecekleri çalışma ortamları bu tür kişiler için bir ödüldür.

Başarma: Zor olan bir görev veya amacı gerçekleştirmesi durumunda bireyin bir görevi içsel olarak haz elde etmesi başarı ile ilgilidir. İnsanlar arasında başarı için çabalama konusunda bazı farklılıklar vardır. İnsanlardan bazıları zor işler belirlerken bazı insanlar ise ulaşılması daha kolay olan hedefli işleri tercih etmektedir.

Tamamlama: Bir işi bitirme, başladığı işi iyi bir sonuca ulaştırma bazı insanlar için oldukça önemlidir. Bir görevi tamamlamak bu insanlar için başlı başına bir ödüldür.

Kişisel gelişim: Her bireyin bireysel gelişimi kendine özgüdür. Kişisel gelişim sağlamanın bir yolu işgörenlerin, ilgilerine, becerilerine ve yeteneklerine uygun sorumluluklar veya görevlendirmeler vermektir. Buna ek kişisel gelişimi sağlamak amacıyla izlenecek yollardan bazıları: performans değerlendirme süreçlerini kişisel gelişim gerektiren alanları içerecek şekilde oluşturmak; çalışanlar arasında bilgi transferi sağlamak için çeşitli yollar oluşturmak; eğitim programlarına işgörenlerin katılımını sağlamak için zaman yaratmak; iş çevresinin dışında sürekli öğrenmeyi teşvik etmek olarak sıralanabilir.

Takdir ve Teşekkür: İş yaşamında işgörelere yönelik yöneticilerin uygulayabilecekleri oldukça düşük maliyete sahip olmasının yanında bir o kadarda etkili ödüllendirme türü takdir davranışıdır. Ödüllendirme biraz daha resmi veya biçimsel nitelik taşıyan teşekkür şeklinde de olabilir. Çalışanlar içinde yapılan teşekkür konuşması, bir teşekkür mektubu veya belgesi gibi uygulamalar işgörelere değer verdiğinin bir göstergesidir. Bu tür uygulamalar bezen belirli törenler şeklinde de gerçekleştirilebilir. Bu törenlerde görevlerinde başarılı olan çalışanlar belli periyotlarla diğer çalışanlar karşısında yöneticileri tarafından övülerek onurlandırılması oldukça etkili bir ödüllendirme yöntemidir. Bu yöntemin etkili olduğunu gösteren araştırmalar vardır. İşletmeler çalışanlarının doğum günlerinin iş yerinde kutlayan törenler düzenleyerek teşekkür edebilecekleri gibi maddi değerinden daha çok manevi yönü ağır basan hatıra plaketi, konser bileti vb. hediyeler şeklinde de teşekkür edilebilir.

Değer Verildiğini Gösterme: Çalışanın amirleri tarafından kendisine değer verildiğinin hissettirilmesi ve bunun gösterilmesi de önemli bir ödüllendirme yöntemidir. Yaygın olarak karşımıza çıkan yöntemlerinden biri de “ayın çalışanı” belirlenmesine

yönelik uygulamadır. Bu uygulama belli kriterler baz alınarak her ay bir çalışanın belirlenmesi ve diğer çalışanların güdülenmesini sağlayacak şekilde bu çalışanın resmi herkes tarafından görülen bir panoya asılarak sergilenir. İşletmeye ait yazılı ve görsel medya ortamlarında, işletmenin tanıtımı için hazırlanan kataloglarda, toplantı veya etkinliklerde çalışanın resim, görüş ve düşüncelerine yer verecek şekilde tanıtılması çalışana değer verme uygulamalarından biridir.

Katılımcı Yönetim: çalışanları işin içine katarak görüş ve düşüncelerine yer vermesinden dolayı çalışanlar kendilerinin önemsendiğini düşünmeleri bakımından önemlidir. Katılımcı yönetim anlayışıyla gerçekleştirilen öneri sistemleri ve toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde uygulanan kalite çemberleri bu uygulamalardan bazılarıdır. İş görenlerin işletme hakkındaki görüşleri işletmeye önemli katkılar sağlamasına ek, çalışanlara önemsendiğini göstermesi bakımından öneri sisteminin kendisi başlı başına bir ödüldür. Üstelik en çok öneri sunan işgörenler bazen dışsal olarak da ödüllendirilmektedirler. Kalite çemberleri belli sorunların iyileştirilebilmeleri, çözülebilmeleri için farklı unvanlarda işgörenlerin bir araya gelerek eşit söz hakkına sahip şekilde görüş alış-verişinde bulundukları ortamlarıdır. Çalışanlar açısından böyle ortamlara katılmak da ödüllendirici olmaktadır.

Güçlendirme: işgörenlere yetki ve sorumluluk devretme inisiyatif kullanmalarını teşvik etme işgörenlerin motivasyonlarını artırmasından dolayı içsel bir ödüllendirme uygulamasıdır.

Eğitim Olanakları Sunma: İşletmeler çalışanlarına kendilerini geliştirecekleri olanaklar sunması, yurt dışı eğitimleri, zengin eğitim programları, yüksek lisans eğitimi gibi alanlarda kendini geliştirmek isteyen işgörenlere gerekli izin ve kolaylıkların gösterilmesi kendi başına bir ödül olarak algılanmaktadır.

İş Tasarımı: İş görenlerin çalıştıkları işten haz duymalarını sağlayacak bir başka unsur da çalıştıkları işi yapmaya değer bulmalarıdır. Tükenmişlik sendromu düşmemeleri yani zamanla işgörenin yattığı işe karşı ilgilerini kaybetmesi ve bunun sonucunda motivasyonlarının düşmemesi için iş tasarımı başlığı altında bazı uygulamalar yapılmaktadır. Bu uygulamalar iş zenginleştirme ve iş genişletme olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerini yerine getirme aşamasında belirli bir faaliyet üzerinde odaklanarak uzmanlaşmaları yerine birden fazla aşamada çalışmasını sağlayarak

Çalışanların monotonluktan kurtarılmasını hedeflemeye iş genişletme denir. İş zenginleştirmede ise işi daha ilginç hale getirmek için işin yerine getirilmesiyle ilgili beklentileri zenginleştirmektir. Çalışanların işleri ile ilgili kapsamlı bir çalışma ortaya koyması sağlanarak böylece işlerinden daha fazla zevk alması bir ödüllendirme yaklaşımı olarak kabul edilmektedir.

İş Güvencesi: İnsanlar belli bir maaş karşılığında daimi olarak çalışabileceği sürekli bir işe sahip olmak isterler. Sözleşmesini her yıl yenilemek zorunda olan ve bir sonraki sene iş garantisi olamayan birinin motivasyonu düşük olacaktır. Yine çalışanın iş yerinin bir sonraki yıl kapanma ihtimali olduğu dönemlerde çalışanlar aynı problemleri yaşayabilirler. Bundan dolayı çalışanlarına uzun vadede örgütlerin iş garantisi sunması ödüllendirici bir özellik taşır. Çalışanların kendilerini işlerine verebilmeleri için uzak doğu ülkelerinin bazılarında ömür boyu istihdam programları uygulanmaktadır. İş güvencesinin bir boyutu olan psikolojik güvence İş görenlerin huzurlu bir ortamında çalışmalarını sağlamak amacıyla gerekli tedbirlerin alınmasını ifade eden bir kavramdır. Çalışanların stres, taciz, çatışma ve zorbalık gibi motivasyon düşürücü sorunlarla karşılaşmadan kendilerini güven içerisinde hissettikleri huzurlu çalışma ortamları ödül niteliğindedir.

Sosyalleşme Olanakları Sunma: Sosyalleşme işletmenin benimsenmesiyle de ilgili psiko-sosyal ödüllendirici bir faktördür. İşletmelerdeki sosyal gruplara çalışanların ye olmalarının özendirilmesi ve bu grupların faaliyetlerine örgütün destek sağlaması çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandan beri bilinen bir gerçektir. Bunun yanında gezi, piknik gibi faaliyetler veya sportif ve sanatsal aktiviteler de önemli dllendiricilerdendir. 1924-1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları Hawthorne araştırmaları sosyalleşmenin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Fiziksel ve teknik koşullar kontrol altında tutulduğu, bunlarda herhangi bir değişikliğin olmamasına rağmen bu ortamlardaki verimliliğin devamlı olmasının nedenleri, gurup oluşturma, bu gruplarda sevgi ve arkadaşlık bağlarının güçlü olması, yönetici ve çalışan ilişkilerindeki olumlu havanın üstlerini benimse duygusu yaratması çalışma ortamının havasını değişirmiş ve bu da sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1.2.5.3.2. Dışsal Ödüller

Aladağ'a göre, dışsal ödüllendirme işgörenin performans veya üyeliklerine bağlı olarak üretimi artırmak maksadıyla yönetimin finansal ve finansal olmayan ödüller vermesidir (Aladağ, 2000;8). Dışsal ödül, davranışın tekrarlanması amacıyla dışardan verilen ödüdür (Cüceloğlu, 1999;249).

Dışsal ödüller işin ve kişinin kendisi dışında bir başka faktörün motive edici olmasıdır. İstenilen davranışların yerine getirmeleri durumunda belli ücret ve ödüllerin karşılık olarak vaat edilmesidir. Dışsal ödüller örgüt tarafından içsel ödüllere göre daha çok kontrol edilebilen, somut ödüllerdir. Dışsal ödüllendirmeler ekonomik nitelik taşımalarından dolayı doğrudan ödemeler, dolaylı ödemeler ve parasal olmayan ödüller olarak sınıflandırılabilir (Acar, vd., 2012: 120-126).

Doğrudan ödemeler; maddi ödüllendiriciler arasında kabul edilmektedirler. En yaygın olanı ücrettir. Ücretin tek başına özendiriciliği ile ilgili tartışmalar olsa da genellikle bireylerin çalışma hayatından en önemli beklentileri ücrettir. Ücret artışları veya diğer ödeme biçimleriyle ödüllendirme arasındaki ilişkinin kurulma şekli doğrudan ödemelerin ödüllendirmeye olan ilgisidir.

Çalışanların iş yaşamlarında en çok önemsedikleri şeylerin başında ek kazanç ve ücretleri gelmektedir. Çalışan emeğinin karşılığını alamadığında büyük ihtimalle kuruma olan bağlılığı azalır ve çalışanın mutsuz olma gibi bir durumla karşılaşmasına neden olabilir. Ücret, kurum için gider çalışanlar açısından ise gelir olarak algılandığından genel olarak problem oluşturan bir konudur. Ücret yönetiminde yapılması gereken hususlardan bazıları şöyle sıralanabilir:(Fındıkçı, 2001, 352-355).

- 1) Ücret yönetiminin uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalı ve bu konuda uzman kişi ve kurumlardan yararlanılmalı
- 2) Statülere uygun ücret aralıkları oluşturulmalıdır.
- 3) Sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve çalışanların konumları netleştirilmelidir.
- 4) Ücretler, belli bir sisteme dayandırılmalı, çalışanın kazancının korunması yoluna gidilmelidir.

- 5) Ücret artışlarının, yönetim ile çalışan arasında sorun oluşturacak hale getirilmemelidir.

Dolaylı ödemeler; maaş haricindeki maddi ve ekonomik ödüllerdir. Dolaylı ödemelerin ve doğrudan ödemelerden farkı normal çalışma sürelerinin karşılığı dışında verilmesidir. Fazla mesai ücretleri, yıllık ücretli izinler, zamlı vardiyalar gibi ödemelerdir. Her ne kadar bu tür ödemeler bir ödül gibi görünmeseler de uygulamada herkese aynı şekilde davranılmadığı için gerektiğinde ödüllendirme veya cezalandırma aracı olarak da kullanılabilirler. Erzak yardımı, yakacak yardımı, yemek parası kırtasiye yardımı, kıyafet yardımı veya eğitim-öğretim yardımı gibi yardımlar da dolaylı ödemelere örnektir. Belli aralıklarla tüm çalışanlara yönelik yapıldığından zamanla işgörenler tarafından bir hak olarak algılanmalarına sebep olmakta ve ödüllendirici özelliklerinin yitirilmesine neden olabilmektedir. Aynı zamanda kıdem tazminatı, ölüm yardımları, yıpranma primi, emeklilik sigorta primleri, kreş hizmetleri, otopark hizmeti, kaza, işsizlik vb. ödemelerde dolaylı ödemeler olarak değerlendirilebilir.

Parasal olmayan ödüller; parasal olmayan bu tür ödüllendirmeler genelde örgütsel ödüllendirmeler olmasına rağmen bazen bireysel biçimlerde kendini gösterebilmektedir. Örgütlerdeki yemekhane, kafe, kantin gibi yerlerin açılması veya kullanımlarının kolaylaştırılması gibi örgütsel olabileceği gibi ofis verilmesi, mobilyaların yenilenmesi, özel araba, sekreter, araç-gereç dizüstü bilgisayar, etkileyici ünvanlar verilmesi, terfi, alternatif görevler arasından seçim yapabilme, izin, öğlen yemeği, esnek çalışma saatleri gibi ödüller bireysel başarılarla ilgili ödüllerdir. Özellikle terfiler beyaz yakalı yani hizmet gurubunda çalışanlar açısından motive ediciliği en yüksek ödüller arasındadır (Acar, vd., 2012: 126).

1.2.6. Ödül Yönetimi

Ödüllendirmenin amacı çalışana değer verildiği ve çalışanın yaptığı işin takdir edildiğini göstermektir. Ödüllendirme yönetimi sayesinde çalışanın motivasyon ve performansı artar (Kağnıcıoğlu, 2020: 146). Ödül yönetimi, işgörenlerin hakkaniyetli olacak şekilde ödüllendirilebilmesi amacıyla politikaların, stratejilerin örgüt tarafından oluşturulup, uygulanması sürecidir (Yılmaz ve Sözcan, 2019: 271). Ödül yönetimi işgörenlerin uzun vadede örgüt hedeflerine katkı sağlamak maksadıyla işgörenlerden beklenenleri ve bunun karşılığında elde edilecek ödülleri belli bir strateji, süreç ve politika

çerçevesinde ortaya koyan ödüllendirme sistemlerinin eşit, adil ve sürekli bir yapıda kurulması ve bunun devam ettirilmesi olarak tanımlanabilir (Acar, vd., 2012: 109-110). Canman' a göre ödüllendirme yönetimi: “bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir” (Canman, 2000: 231). Kağnıcıoğlu, ödül yönetimini “örgütün değerlerine uygun, adil, eşit ve tutarlı bir ödüllendirme sistemi için strateji ve politikaların oluşturulması ve uygulanması süreci...” (Kağnıcıoğlu, 2020: 146) olarak tanımlamaktadır. Karatepe (2005: 123)'ye göre ödüllendirme yönetimi sadece para üzerine inşa edilen bir sistem değildir. Maddi ve maddi olmayan ödüllerin birleşiminin yanında iç ve dış motivasyonu da içine alan bir sistemdir.

1.2.6.1. Ödül Sistemi

Ödüllendirme sistemi; işgörenlerin örgüte yaptıkları katkılara, yeteneklerine, yetkinliklerine göre, işgörenleri ödüllendirmek maksadıyla örgütün kullandığı, uygulamalar, süreçler ve politikalarıdır (Armstrong, 2002: 4). Ödüllendirme sistemleri işgörenleri örgütte tutmanın önemli bir aracı olarak görülmektedir. Ücretlendirme sistemlerine benzer şekilde yalnızca işgören motivasyonunu artırmakla ilgilenmez ayrıca kalifiyeli işgörenlerin örgüte çekilmesine, örgüt hedeflerinin paylaşılmasına, örgüt kültürünün oluşturulmasına ve işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar (Acar, vd., 2012: 109).

Ödül sistemi, performans yönetimi, pazar araştırması, işgören hakları, ücret yapılarının oluşturulması ve yönetimini kapsar. Ödül sisteminin etkili olabilmesi için ödülün bazı kriterleri barındırması gerekmektedir. Bunlar: ödül beklentiyi karşılayacak düzeyde büyük olmalı, değeri olmalı, düşük maliyetli ve zamanında verilmeli, ödül anlaşılabilir olmalı ve etkisi uzun sürmelidir (Anku ve diğ., 2018: 635). Şirketler ödül sistemlerini kullanmalarının üç temel sebebi bulunmaktadır (Shields, 2007: 34-35): işgörenleri ödüllendirerek örgütte tutmak, çalışanları motive ederek üst düzey çaba göstermesini sağlamak, işe uygun çalışanları uygun iş ve görev için etkilemek olarak sıralanabilir.

Ödül sistemleri örgütün ve işgörenin menfaatlerini gözeterek bunların gerçekleşmesi için gerekli olan uygulama ve süreçlerden oluşmaktadır. Ödüllendirme sistemlerinin birbirine zıt olan farklı iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi olumlu davranışın oluşması için ödüllendirme boyutu, ikincisi olumsuz davranışın engellenmesine yönelik disiplin boyutudur (Acar, vd., 2012: 154).

Ödül sistemlerinin amaçlarını ise şu şekilde sınıflandırılabilir (Armstrong ve Murlis, 1998, s. 4):

- Ödüllendirme uygulamaları sayesinde devamlı olarak örgütlerin kendilerini iyileştirme ve yenileme anlayışı oluşturmak,
- Performansı yüksek, verimli işgörenlerin örgütte kalmasını sağlamak,
- İş görenlerin örgütle kurdukları bağları kuvvetlendirmek,
- İçsel ve dışsal ödüllerin etkileşimiyle örgütte yer alan işgörenlerin motivasyonunu arttırmak,
- Kısa vadede örgütün hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak,
- İş görenlerin örgüte kattığı değer ölçüsünde ödüllendirmek,
- Örgütsel değerlerin çalışanlara aktarılması ve benimsenmesini sağlamak,
- İş gören devamsızlığını engelleyerek çalışan devamını sağlamak,
- Örgütün çekiciliğini artırarak nitelikli çalışanların iş yerine katılımını sağlamak,
- İstendik davranışlara dikkati çekerek çalışanların bu davranışları sergilenmesini sağlamak şeklinde sınıflandırılabilir
- İş görenleri motive etmek ve iş tatminlerini artırmak,

1.2.6.2. Ödül Stratejisi

Ödül stratejisi, örgütlerin ödül ile ulaşmak istedikleri hedeflere varmak için bütünleşmiş, rekabet odaklı ve geleceğe dönük ödül stratejilerinin uygulanması ve geliştirilmesidir (Acar, vd., 2012: 135). Sarpkaya (2001: 75)'ya göre ödül felsefesinin ne şekilde uygulanacağına yönelik kurumun niyeti ödül stratejisi ile ilgilidir. Bu kavram plan ve stratejilerden farklıdır. Bu farkı şöyle tanımlamaktadır: “*Strateji, ödül süreç ve*

yapılarını geliştirmede örgütün isteklerinin yönünü belirler. Plan ise, oraya nasıl ulaşacağını belirler.” (Sarpkaya, 2001: 75). Ödül stratejisi, şirket stratejisi ve işgücünden etkilenmektedir. Şirketin bulunduğu iş kolu, şirketin konumunu, içinde bulunduğu rekabet koşulları ve insan kaynaklarından ödül stratejisi etkilenmektedir (Yürür, 2005: 81).

Etkili bir ödül stratejisi şu özellikleri içermelidir (Armstrong, 1996: 60):

- Değer ve inançların birleşimi üzerine kurulmalıdır,
- Örgütün Strateji ve çevresi uyum içinde olmalı,
- İş stratejisine katkı sağlamalı,
- Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların birleşimini karşılayan toplam ödül paketini benimsemek,
- Önemli örgütsel hedefleri sergileyen davranışlar desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir.

1.2.6.3. Ödül Felsefesi

Ödül felsefesi örgütün ödüllere yönelik değer, tutum ve bakış açısının yansımasıdır. İş görenlerin ödüllendirilmesinde temel alınacak ilkelerdir. “Ödül felsefesi ise, ödül stratejileri, örgüt stratejileri, İK stratejileri ve yönetimin bakış açısı çerçevesinde geliştirilen ve çalışanların nasıl ödüllendirileceğine dair yol gösteren ilkelerdir.” (Yılmaz ve Sözcan, 2019: 271).

Ödül felsefesinin etkili olabilmesi için şu özelliklere sahip olmalıdır (Armstrong, 1996: 57).

- Örgütlerin farklı koşullara adaptasyonunu sağlamalı,
- Pozitif bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlar,
- Çalışanların benimseyeceği değer ve inanç sistemi oluşturmali,

1.2.6.4. Toplam Ödül

Toplam ödül, işgörenlere göre neyin ödül olarak algılanıp algılanmayacağı ile ilgili araştırmalardan doğmuştur. Toplam ödül, işgörenlerin değerli buldukları ile yöneticilerin kalifiye eleman temin etme, elde tutma ve bunların motivasyonlarını artırma amacıyla kullanılan tüm yöntemleri kapsamaktadır (Acar, vd., 2012: 135-137). Toplam

ödül işgörenlerin finansal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan ödüllerin yanında tüm kazançların toplamıdır.

Tablo 1.13. Toplam Ödül Kavramı ve Bileşenleri

İşle ilgili ödüller	Temel ücretler		Toplam ödemeler
	İlgili	Değişken ücretler	
		Fayda ve katkılar	
İlişkisel ödüller	Öğrenme ve gelişim		Toplam ödül
	İşin kendisi	Ekonomik olmayan/işsel ödüller	

Kaynak: (Armstrong ve Brown, 2006: 22. Akt. Acar, vd., 2012: 136).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere örgütlerde işgörelere verilen ödüller işle ilgili olan ödüller ve ilişkisel ödüller olmak üzere farklı iki kategoriye ayrılabilir. Ücret, ücret dışı katkı, temel ve değişken ücretler işle ilgili ödüllerdir ve toplam ödemeler olarak da isimlendirilir. İşletmelerin gelişim, öğrenme gibi işin kendisinden kaynaklı işsel ödüllere ilişkisel ödüller denir. İlişkisel ve işle ilgili ödüllerin toplamı, toplam ödülü oluşturmaktadır. (Acar, vd., 2012: 136).

1.2.7. Örgütlerde Ödüllendirme İlkeleri

Örgütlerde ödüllendirme yapılırken bazı ilkelere dikkat etmek gerekir (Barutçugil, 2004:452-453):

- Ödüller görülebilir olmalıdır: çalışanlara verilen ödüller onlar için önemli ve değerli olmalıdır.
- Ödüllendirmenin ölçülebilir olması: ödüllendirilecek davranışlar önceden belirtilmeli ve uygun ölme yöntemleri kullanılmalıdır.
- Ödüller tüm çalışanlar için olmalıdır: az sayıda ödül çalışan motivasyonunu olumsuz etkiler nasıl olsa ödül alamam diye düşündüğünden yeterli çabayı göstermez.
- Uygulanabilir ödüller kullanılmalıdır: uygulanabilirlik ödüllendirmede önemli bir ilkedir. İşletmeler uygulayabileceği ödülleri gündeme getirmelidir.

- Zamanında ödüllendirme yapılmalıdır: hedef davranış ve ödül arasındaki zaman dilimi çok uzun olursa ödül-davranış arasında bağ kurmak zorlaşmaktadır.
- Geliştirici ödüller kullanılmalıdır: maddi ödüllerin yanında kişisel gelişimi destekleyen ödüllere de yer verilmelidir.
- Performans ödülleri kullanılmalıdır: ödüllendirme performansa bağlı hale getirilebilir. Katma değeri yüksek çalışanın ödüllendirilmesi motivasyonunu artırır, çalışanın hakkını aldığı izlenimi uyandırır.
- Ödüller belirlenirken tüm paydaşların katılımı sağlanmalıdır: yönetici, personeller ve müşterilerinde görüşleri alınmalıdır.
- Geri alınabilecek ödüller genellikle en iyi ödüllerdir. Çünkü ödüllendirmenin olumsuz yanları ortaya çıkması gibi bir durumda bunun önüne geçilmesini sağlar. Ayrıca yöneticilere esneklik sağlar.

1.1.2. Ödüllendirmeye Yönelik Olumlu ve Olumsuz Görüşler

Ödüllendirmeye yönelik olumlu ve olumsuz birtakım görüşler mevcuttur. Bu temel ayrım ödüllendirmenin yararlı veya doğru kullanılmadığında zararlı olabileceğine yönelik görüşlerden kaynaklanmaktadır. Ödüllerin bazı yararları şu şekilde sıralanabilir (Gültekin, 2013: 71):

- Yeni davranışların kazanılmasında, geliştirilmesinde ve kalıcılığının sağlanmasında ödüller önemli bir yere sahiptir.
- Bireylerin güdülenmesini artırıcı etkisi vardır.
- Bireyde onaylanmanın verdiği olumlu duygu oluşur.
- Birey çevresi ve kendisi ile ilgili güveni pekişir.
- Bireylerin sosyalleşmesini sağlar.
- Birey kendisine ödül verene karşı olumlu duygular geliştirir.

Ödüllerin bazı zararları şu şekilde sıralanabilir (Gültekin, 2013: 71-72):

- Ödül elde edememe düşüncesi bireyde kaygı bozukluğu, endişe hali oluşturabilir.
- Benzer şekilde ve devamlı ödül verilmesi motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir.

- Aşırı ve sık verilen ödül bireyin haz merkezli olmasına neden olabilir.
- Aşırı ve sık ödüllendirme narsist kişilik geliştirmesine sebep olabilir.
- Aşırı ve sık ödüllendirme memnuniyetsizlik, tatminsizlik ve hoşnutsuzluğa sebebiyet verebilir.
- Aşırı ve sık ödüllendirilen birey sürekli olarak çevresinden beklenti içine girer. İstedikini elde edemeyen bireyde hayal kırıklığı oluşur. Bu durum sosyal ilişkilerinin olumsuz etkilenmesine sebebiyet verebilir.

1.2.8. Ödül ve Ceza Kullanımında Dikkat Edilecek Genel İlkeler

Ödüllendirmede veya cezalandırmada bireysel farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Biri için değerli olan bir ödül bir başkası için aynı derecede önem arz etmeyebilir. Aynı şekilde cezanın caydırıcılık derecesi de kişiden kişiye farklılık gösterir. Hapis cezaları oldukça caydırıcı olmasına rağmen evsiz biri için soğuk kış aylarında caydırıcı olmadığı gibi ödül olarak bile algılanabilir. Bundan dolayı bireylerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine uygun ödül veya cezalar kullanılmalıdır. Toplumlar arasındaki bireysel farklılıklar da ödül ve ceza etkililiğini belirleyen önemli bir etmendir. Gelişmiş toplumlar maddi ödüller yerine içsel ödüllere daha çok önem verirken geri kalmış toplumlar ise maddi ödüller daha çok önem arz etmektedir. Fiziksel ceza bazı toplumlarda terbiye aracı olarak görülürken bazı toplumlar ise bu durum geri kalmışlığın bir belirtisidir. Tüm bu nedenlerden dolayı ödül veya ceza uygulamalarında bireysel ve toplumsal farklılıklar oldukça önem arz etmektedir. Bu farklılıklar yanında ödül veya ceza kullanımında bazı genel ilkeler söz konusudur. Bunlar (Gültekin, 2013: 91-93; Senemoğlu, 2015: 125-126; Selçuk, 2018: 146-15; Cemaloğlu, 2019: 82):

- Ceza ve ödül aykırı davranışın dengi olmalı,
- Ödül ve ceza arasındaki zaman dilimi çok kısa olmalı,
- Ceza veya ödül çok sık kullanılmalı,
- Davranış değiştirmede davranış yerleşinceye kadar devamlı, sık olacak şekilde ödüllendirme yapılır. Davranışın kalıcılığı için değişken ve oranlı pekiştirme tarifeleri kullanılmalı,

- Ceza ve ödül uzun süreli olacak şekilde verilmemeli,
- Olumlu davranıştan önce ödül verilmemeli, davranıştan sonra gelmeli
- Ödül veya ceza hangi davranışa verileceği açık şekilde belirtilmeli,
- Sürekli benzer ödül veya cezalar kullanılmamalı,
- Cezalandırma veya ödüllendirme amaç haline gelmemelidir.
- Davranış değiştirmede cezadan çok ödül kullanılmalıdır. Çünkü ödül, cezadan daha etkili bir yöntemdir.
- Doğru davranışlıları ödül takip etmeli çünkü ödül hangi davranıştan sonra gelirse o davranışın tekrarlanma ihtimalini artırır. Ceza bilgilendirici olmalıdır.
- Ceza uygulamalarında disiplinsiz davranış ortaya çıktığı anda ceza uygulanmalıdır. '*Kırk Cam Teorisi*' bu ilkenin nedenini açıklamaktadır. Zimbardo, 1969'da yaptığı araştırmada, gelir seviyesi üst ve alt iki mahallenin her birine aynı model otomobili bırakır. Gelir durumu alt seviye olan mahalledeki otomobil çok kısa bir zaman sonra parçalanır. Gelir durumu üst seviyedeki araca ise bir şey olmaz. Zimbardo'nun asistanı aracın kelebek camını kırar ve çok kısa bir zaman sonra otomobil parçalanmış olur. Zimbardo, şöyle bir çıkarımda bulunur: olayın olduğu ilk anda hemen müdahale edilmezse disiplin dışı davranışların önlenemeyeceğini söyler.
- Ödül ve cezada bitişiklik önemli bir yere sahiptir. Ödül ve ceza öğrenmenin tek yarası 'bitişiklikle' ilişkilidir. Ceza olumsuz davranışa zıt bir davranış oluşturduğu zaman etkili olabilir.
- İçsel olarak yapılan eylemlerden sonra dışsal ödül kullanılmamalıdır. İçsel motivasyona sahip insanların dışsal ödüllerle karşılaştıktan bir süre sonra artık içsel ödüllerle motive olamadıkları görülmektedir. Yani severek yapılan eylemlerden sonra dışsal ödül kullanılmamalıdır. Çünkü ödülün ortadan kalkması durumunda istendik davranışta ortadan kalkmaktadır (Bolat, 2019:39; Pink, 2009: 15-19; Acar, vd., 2012, 120).

1.2.9. Öğretmenlere Yönelik Uygulanan Ödül Uygulamalarının Yasal Dayanakları

Tüm kurumlarda olduğu gibi MEB'in de kendine özgü bir ödül sistemi vardır. İstenilen, takdir gören personel davranışlarının görülme sıklığını artırmak amacıyla MEB'de uygulanan ödülleri maddi ve manevi (sosyal) olarak sınıflandırılabiliriz (Bkz., Tablo 1.4). Maddi ödüller arasında derece/kademe, uzman ve başöğretmenlik tazminatları, en yüksek Devlet Memuru aylığının (ek gösterge dâhil) %200'üne kadar verilen ödüller bu guruba dahil edilebilir. Manevi(sosyal) ödüller arasında ise başarı belgesi verilmesi, üç defa başarı belgesi alan çalışana üstün başarı belgesi verilmesi, hizmet şeref belgesi, uzman/başöğretmenlik ünvanları ve zorunlu hizmet alanlarında uygun şartları sağlayan öğretmenlere verilen ek puan olarak sıralanabilir. Yazılı kanun ve yönetmenliklerin yanında resmi olmayan ödüller de yönetim tarafından kullanılmaktadır. Bunlar çalışanın teşvik edilmesi için sözlü teşekkür, aferin veya ek ayrıcalıklar (izin, esneklik vb.) olabilir.

Öğretmenlerde ödüllendirmenin yasal dayanaklarını incelediğimizde zaman içerisinde bazı değişiklikler gerçekleşmiştir. Öğretmenlere özel uygulanan 1702 sayılı İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun ve 4357 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmış bunun sonucunda öğretmenlere de 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunun ilgili hükümleri uygulanmaya başlamıştır. Yürürlükten kaldırılmış olsa da 4357 Sayılı Kanun maddeleri öğretmenlere özgü ödüller içerdiğinden önem arz etmektedir. İlkokul öğretmenleri 1702 sayılı kanunun 36, 40, 41, 43'üncü, 1880 sayılı kanunun 8 ve 9 uncu maddelerinde yazılı esaslar göz önünde tutularak aşağıda yazılı şekillere göre taltif edilirler:

"a) Üstün başarılı sayılmak: Vazifelerini olağanüstü başarıyla yaptıkları ders yılı sonunda tespit edilen öğretmenler "üstün başarılı" sayılırlar. Bunların adları Cumhuriyet Bayramı haftasında gazete ve radyo ile ilan edilir.

b) Başöğretmen namzedi unvanı verilmek: En çok iki kıdem müddeti içinde dört defa üstün başarılı sayılanlar "Başöğretmen namzedi" unvanını alırlar. Başöğretmenler bunlar arasından Maarif Vekilliğince tespit edilecek esaslara göre seçilir.

c) Maarif memuru namzedi unvanı verilmek: Başöğretmen namzetleri arasından en çok iki kıdem müddeti içinde dört defa üstün başarılı sayılanlar "Maarif memuru namzedi" unvanını alırlar. Maarif memurları, Maarif Vekilliğince tespit edilecek esaslara göre bunlar arasından seçilir.

d) Yeni bir tesise adı verilmek: Şahsi emek ve teşebbüsleriyle okula, talebeye ve meslektaşlarına daimi şekilde faydası dokunacak eser meydana getiren ilkokul

öğretmenlerinin adları okul çevresindeki bir tesise veya kendi emekleriyle meydana getirilen eserlerden birine verilir.

e) *Ülkü eri sayılmak: On yıl aynı yerde çalışan ve bu müddet içinde en az üç defa üstün başarılı sayılan ve hiç ceza görmemiş olan ilkokul öğretmenleri "Ülkü eri" sayılırlar ve Maarif Vekilliğince bu unvanı belirtmek üzere kendilerine verilecek bir işareti taşırlar."* (Hususi İdarelerden Maaş Alan 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 (1943). T. C. Resmî Gazete, 5308, 19 Ocak 1943.)

Yukarıda yer alan kanunun bazı maddeleri, üstün başarılı sayılanların adları gazete ve radyo ile ilan edilmesi, yeni bir tesise adın verilmesi önem arz etse de bazı nedenlerden dolayı kaldırılmıştır. Günümüzde öğretmenlerin ödüllendirilmesi 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 37, 64 ve 122. Maddeleri, Öğretmenlik Meslek Kanunu ve ilgili yönetmenliklerle sağlanmaktadır

"Madde 122 – (Değişik: 13/2/2011 - 6111/110 md.)

Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. **(Ek cümle: 22/5/2012 - 6318/44 md.)** Türk Silahlı Kuvvetlerinde görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir.

Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir." (DMK, 1965: 122. md.).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122'inci maddesine dayanılarak aşağıdaki yönerge hazırlanmıştır.

"MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI PERSONELİNE BAŞARI, ÜSTÜN BAŞARI BELGESİ VE ÖDÜL VERİLMESİNE DAİR YÖNERGE (Tebliğler Dergisi: Mart 2013/2666)

Amaç

Madde 1- (1) Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı personelinden olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapanlara, Başarı Belgesi ve Üstün Başarı Belgesi ile Ödül verilmesine dair usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2- (1) Bu Yönerge Millî Eğitim Bakanlığı personelini kapsar.

Dayanak

Madde 3- (1) Bu Yönerge, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 122 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Başarı Belgesi verilebilecek personel

Madde 5- (1) Başarı Belgesi, olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle;

- a) Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında,
- b) Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında,
- c) Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları denetimlerde veya disiplin amirleri ile Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlarca tespit edilen personele verilebilir.

Üstün Başarı Belgesi verilecek personel

Madde 6- (1) Üstün Başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele verilir.

Ödül verilebilecek personel

Madde 7- (1) Ödül, Üstün Başarı Belgesi alan personele verilebilir.

Başarı Belgesi verecek makamlar

Madde 8- (Değişik 06/10/2015 tarihli ve 9917287 sayılı **Makam Oluru**) (1) Başarı Belgesi, bakanlık personeline (Merkez, Taşra ve Yurt Dışı Teşkilatı) Bakan, il sınırları içinde görevli personele Vali, ilçe sınırları içinde görevli personele Kaymakam tarafından verilebilir.

Üstün Başarı Belgesi verecek makamlar

Madde 9- (1) Üstün Başarı Belgesi, merkez ve yurtdışı teşkilatı personeline Bakan, il sınırları içinde görevli personele Vali, ilçe sınırları içinde görevli personele Kaymakam tarafından verilir.

Ödül verecek makamlar

Madde 10- (1) Ödül, merkez ve yurtdışı teşkilatı personeline Bakan, il sınırları içinde görevli personele Vali tarafından verilebilir.

Ödül Verilebilecek Personelde Aranacak Şartlar, Ödül Verilebilecek Personel

Sayısının ve Sıralamasının Belirlenmesi

Ödül verilebilecek personelde aranacak şartlar

Madde 11- (1) Ödül verilebilecek personelde aşağıdaki şartlar aranır.

- a) Almış olduğu Üstün Başarı Belgesi nedeniyle, daha önce ödül verecek makam tarafından ödül verilmesi veya verilmemesi yönünde değerlendirilmemiş olmak.
- b) (Değişik 06/10/2015 tarihli ve 9917287 sayılı **Makam Oluru**) Almış olduğu Üstün Başarı Belgesi nedeniyle değerlendirmeye alındığı yıl içerisinde Kınama cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.

Ödül verilebilecek personel sayısının belirlenmesi

Madde 12- (1) Bir mali yıl içinde ödül verilebileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisini geçemez.

- (2) Ödül verilebilecek personel sayısı, taşra teşkilatı için iller bazında, merkez teşkilatı için birimler bazında İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünce belirlenip, her yıl Ocak ayı içerisinde illere ve ilgili birimlere bildirilir.

Ödül verilebilecek personelin sıralamasının belirlenmesi

Madde 13- (1) Bir mali yıl içerisinde Üstün Başarı Belgesi alan personel sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisini geçmesi durumunda, ilçe, il ve merkez değerlendirme komisyonları, adaylarla ilgili olarak yapmış oldukları değerlendirme sonucunda sıralama listelerini belirler.

Belge düzenlenmesi

Madde 24- (1) Başarı Belgesi almaya hak kazanan personel için Ek-4'deki "Başarı Belgesi", Üstün Başarı Belgesi almaya hak kazanan personel için Ek-5'deki "Üstün Başarı Belgesi", Ödül almaya hak kazanan personel için Ek-6'daki "Ödül Belgesi" düzenlenir." (MEB, 2013).

Yukarıdaki yönergeye göre başarı belgesi ve üstün başarı belgesini yurtdışı, merkez, taşrada görev yapan bakanlık personeline Bakan, il merkezlerinde görevli personellere Vali, ilçe merkezlerinde görev yapan personele Kaymakam verebilir. Ödülü, yurtdışı ve merkezde görev yapan personelle Bakan, ilde görev yapan personelle ise Vali verebilir. Personele ödül verilebilmesi için daha önce ödül verme yetkisi olan herhangi bir makam tarafından, personelin herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmamış olması gerekmektedir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü her yıl ödül alabilecek personel sayısını ilgili birimlere ve illere ocak ayı içerisinde bildirir. Ödül almaya hak kazanan personel sayısı binde yirmiden fazla olması durumunda komisyonlar tarafından değerlendirmeler yapılır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunun 64. Maddesinde kademe ilerlemesi iki farklı şekilde karşımıza çıkar. Birincisi öğretmenler arasında daha çok iki yıla bir olarak bilinir. Aynı zamanda son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan öğretmenlere de bir kademe ilerlemesi yapılır.

“Madde 64 – (Değişik: 13/2/2011 - 6111/100 md.)

Kademe; derece içinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, memurun aylığındaki ilerlemedir. Memurun kademe ilerlemesinin yapılabilmesi için bulunduğu kademede en az bir yıl çalışmış olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kadememin bulunması şartları aranır.

72 nci madde gereğince belirli bir süre görev yapmak üzere, mecburî olarak sürekli görevle atanan memurlardan kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde bulunanlara, bu yörelerde fiilen çalışmak suretiyle geçirilen her iki yıl için bir kademe ilerlemesi daha verilir. Yıllık izinde geçirilen süreler fiilen çalışılmış sayılır. İki yıldan az süreler dikkate alınmaz.

Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.

Bu maddede belirtilen şartları haiz her sınıf ve derecedeki memurlar, hak kazandıkları tarihten geçerli olmak üzere ve başkaca bir işleme gerek kalmaksızın bir ileri kademeye ilerlemiş sayılırlar.

Kademe ilerlemesi ile ilgili onay mercii atamaya yetkili amirdir. Onay mercileri kademe ilerlemeleri ile ilgili yetkilerini devredebilirler.

Kademe ilerlemesine hak kazanamayan memurlar, kurumlarınca her ay alınacak toplu onaylarla belirlenir. Kademe ilerlemesi yapmış sayılanlardan ilerlemeye müstahak olmadıkları sonradan tespit edilenlerin kademe ilerlemeleri, ilerlemiş sayıldıkları tarihten geçerli olmak üzere iptal edilir.” (DMK, 1965: 64. md.).

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu dikkate alınarak Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenler Günü Kutlama Yönetmeliği yayınlanmıştır. Bu

yönetmenliğin 16 ve 24. Maddelerinde Hizmet Şeref Belgesi ile ilgili hükümler geçmektedir.

“Hizmet Şeref Belgesi

MADDE 24 – (1) Yıl içinde; hizmet süresi, yaş haddi ve sağlık nedenleriyle Bakanlık kadrolarından emekli olanlara Hizmet Şeref Belgesi verilir.

(2) Hizmet Şeref Belgeleri, merkez teşkilatında Bakan, taşra teşkilatında valilerce verilir.

(3) Devlet memurluğundan çıkarılanlara Hizmet Şeref Belgesi verilmez.

MADDE 16 – (1) İl ve ilçe kutlama kurulları;

a) Kutlama törenlerinde 24 Kasım tarihi itibarıyla adaylık sürecini tamamlamış öğretmenlerin “YEMİN” etmelerini,

b) Bakanlık kadrolarından yıl içinde emekli olanlar için Hizmet Şeref Belgelerinin düzenlenmesini ve tören sırasında ilgililere veya temsilcilerine verilmesini,

c) Törende kendisi veya temsilcisi bulunmayanların belgelerinin adreslerine gönderilmesini sağlar.” (Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenler Günü Kutlama Yönetmeliği ve Hizmet Şeref Belgesi, (2019), T. C. Resmî Gazete, 30919, 15 Ekim 2019.).

2005 yılından beri Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği var olsa da bazı nedenlerden dolayı uzun yıllardır uygulanmamaktadır. Öğretmenlik Meslek Kanunu kabulüyle bu sorun aşılmış ve öğretmenlere yeni haklar getirmiştir. Uzman ve başöğretmen olanlara ayrı ayrı bir derece verilmesi, uzman ve başöğretmenlik tazminatları maddi ödül ile ilgiliyken uzman ve başöğretmenlere verilen unvanlar ise manevi ödül ile ilgilidir. 6. maddenin 1 fıkra b bendi ile 4 ve 8. fıkraları “Anayasa Mahkemesinin 13/7/2023 tarihli ve E: 2022/47, K: 2023/124 sayılı Kararı ile bu fıkra iptal edilmiştir. Kararın Resmî Gazete’de yayımlanmasından başlayarak dokuz ay sonra (27/6/2024) yürürlüğe gireceği hüküm altına alınmıştır.” (<https://mevzuat.gov.tr>) bundan dolayı meslek kanunda değişiklikler yapılması planlanmaktadır. 7354 sayılı Öğretmenlik Meslek Kanunu’nun kariyer basamakları ile ilgili hükümleri şu şekildedir:

“Öğretmenlik kariyer basamakları

MADDE 6 – (1) Aday öğretmenlik dâhil öğretmenlikte en az on yıl hizmeti bulunanlardan;

a) Mesleki gelişime yönelik 180 saatten az olmamak üzere düzenlenen Uzman Öğretmenlik Eğitim Programını tamamlamış olan,

b) Mesleki gelişim alanlarında uzman öğretmenlik için öngörülen asgari çalışmaları tamamlamış olan,

c) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası bulunmayan, öğretmenler uzman öğretmen unvanı için yapılan yazılı sınava başvuruda bulunabilir. Uzman öğretmen

unvanı için yapılan yazılı sınavda 70 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılır. Yazılı sınavda başarılı olanlara uzman öğretmen sertifikası düzenlenir.

(2) Uzman öğretmenlikte en az on yıl hizmeti bulunan ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezası bulunmayan uzman öğretmenlerden mesleki gelişime yönelik 240 saatten az olmamak üzere düzenlenen Başöğretmenlik Eğitim Programını tamamlamış olan ve mesleki gelişim alanlarında başöğretmenlik için öngörülen çalışmaları tamamlayanlar başöğretmen unvanı için yapılan yazılı sınava başvuruda bulunabilir. Yazılı sınavda 70 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılır. Yazılı sınavda başarılı olanlara başöğretmen sertifikası düzenlenir.

(3) Yüksek lisans eğitimini tamamlayanlar uzman öğretmen unvanı için öngörülen, doktora eğitimini tamamlayanlar ise başöğretmen unvanı için öngörülen yazılı sınavdan muaf tutulur.

(4) Eğitim kurumu yöneticiliği ve sözleşmeli öğretmenlikte geçen süreler öğretmenlik süresinin hesabında dikkate alınır.

(5) Öğretmen unvanından, bu göreve atanmanın atamaya yetkili amir tarafından onaylandığı tarihten, uzman öğretmen veya başöğretmen unvanından ise uzman öğretmen/başöğretmen sertifikasının düzenlendiği tarihten itibaren yararlanır. Uzman öğretmen veya başöğretmen unvanını kazandıktan sonra alan değiştiren ya da ilgili düzenlemelerle alanı kaldırılan veya alanının adı değiştirilen öğretmenler kazandıkları unvanları kullanmaya devam eder.

(6) Uzman öğretmen veya başöğretmen unvanı alanlara her unvan için ayrı ayrı olmak üzere bir derece verilir.

(7) Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası almış olanlar, cezaları özlük dosyasından silindikten sonra uzman öğretmen veya başöğretmen unvanı için başvuruda bulunabilir.

(8) Öğretmenlik mesleği kariyer basamaklarında ilerlemeye ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir.

MADDE 8 – (1) 657 sayılı Kanunun 152 inci maddesinin “II – Tazminatlar” kısmının “B – Eğitim, Öğretim Tazminatı” bölümünde yer alan “%40’ına” ibaresi “%120’sine” şeklinde, “%20’sine” ibaresi “%60’ına” şeklinde değiştirilmiştir.

Yürürlük

MADDE 11 – (1) Bu Kanunun 8 inci maddesi 15/1/2023 tarihinde, diğer maddeleri yayımı tarihinde yürürlüğe girer.” (Öğretmenlik Meslek Kanunu, (2022), T. C. Resmî Gazete, 31750, 14 Şubat 2022.)

Yatılı okullarda çalışan kadın öğretmenler yer yıl karşılığında ek 12, erkek öğretmenler ise 6 ek puan alır. Öğretmen veya yöneticiler öğretmenlikte belirtilen kursalar kapsamında her ay karşılığında yarım ek puan alırlar. 7/4/2015 tarihli ve 29329 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği öğretmenlerin ek puan ile ilgili hükümleri şu şekildedir:

“MADDE 40 – (1) Bir yıllık çalışmaları karşılığında olmak üzere, aday öğretmenlerden/öğretmenlerden:

(4) Yatılı bölge ortaokullarında görev yapan kadın öğretmenlerin hizmet puanlarına her yıl için 12, erkek öğretmenlerin hizmet puanlarına ise her yıl için 6 puan eklenir.

(5) Millî Eğitim Bakanlığı Örgün ve Yaygın Eğitimi Destekleme ve Yetiştirme Kursları Yönergesi kapsamında görev alan yönetici ve öğretmenlerin hizmet puanlarına, bu kapsamda görev yaptıkları her ay için 0,5 puan eklenir.

(6) Zorunlu çalışma yükümlülüğünü yerine getirmek üzere zorunlu hizmet alanlarına atanıp zorunlu hizmet alanlarında fiilen görev yapmakta olan öğretmenlerden bu Yönetmelikte zorunlu hizmet alanları için öngörülen azami çalışma sürelerinin üzerinde görev yapanların hizmet puanları, görev yapmakta oldukları hizmet alanı için öngörülen puan dikkate alınarak azami çalışma sürelerinin üzerinde geçen ilk yıl için %25, ikinci yıl için %50, üçüncü ve sonraki yıllar için %100 artırılarak belirlenir.” (Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, (2015), T. C. Resmî Gazete, 29329, 17 Nisan 2015).

1.3 ÖDÜL VE CEZAYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Ödül ve ceza ile ilgili yurt içi ve yurt dışında farklı alanlarda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Öğretmenlerle ilgili yapılan çalışmalarda ödül ve ceza boyutları ayrı ayrı ele alan araştırmalar oldukça fazla olmasına rağmen hem ödül hem de ceza boyutlarını aynı anda araştıran araştırma sayısı daha sınırlıdır. Ödül ve ceza boyutunu aynı anda ele alan araştırmalar ile sadece ödül veya sadece ceza boyutlarını inceleyen araştırmalar olduğundan literatür düzenlenirken bütünlüğün bozulmaması için araştırmalar, ödül ve ceza ile ilgili araştırmalar, ceza ile ilgili araştırmalar, ödül ile ilgili araştırmalar başlıkları altında incelenecektir.

1.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

1.3.1.1. Ödül ve Cezayı Birlikte Ele Alan Araştırmalar

Sarpkaya'nın (2001) yılında yapmış olduğu araştırması öğretmenlere yönelik ödül ve cezayı birlikte ele almaktadır. Ölçek değerlendirme, ödüllendirme ve disiplin uygulamalarına ilişkin boyutları vardır. Aynı zamanda disiplin boyutunu yapıcı ve geleneksel; ödül boyutu ise dışsal ve içsel ödül olmak üzere alt boyutlara ayrılmıştır. Özetle araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır.

- Öğretmenler dışsal ödülleri daha az, içsel ödülleri daha çok önemsemektedir.
- Ölçeğin ödüllendirme, disiplin uygulamaları ve değerlendirme boyutlarına ilişkin ilköğretimdeki öğretmenlerin algıları

ortaöğretim öğretmenlerindekiinden daha yüksek olmasına rağmen beklentileri ise daha düşüktür.

- Ölçeğin boyutları ile kişisel değişkenler arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.
- İlköğretim öğretmenleri en fazla ‘kınama’ cezası alırken ortaöğretim öğretmenleri ise uyarı cezası almıştır. Genele baktığımızda ilköğretim öğretmenleri ortaöğretim öğretmenlerinden daha fazla ceza almıştır. Her bir öğretmenin birden fazla ceza alma sıklığında da ilköğretim öğretmenleri daha fazla ceza almıştır.
- Ortaöğretim öğretmenleri en fazla ‘teşekkür’ ödülü alırken ilköğretim öğretmenleri ise en fazla ‘takdir’ ödülü almıştır. Ortaöğretim öğretmenleri ilköğretim öğretmenlerinden daha fazla ödül almışlardır. Fakat ilköğretim öğretmenlerinin birden fazla ödül alma sıklığı ortaöğretim öğretmenlerinin birden fazla ödül alma sıklığından daha fazladır.
- Öğretmenlerin %47,1’ i yüz kızartıcı suçlardan, %20,2’si Atatürk aleyhine işlenen suçlardan, %18,8’i anayasal düzene karşı çıkanların, %8,6’sı alanında yetersiz olanların meslekten atılması gerektiğini söylemektedir.

Çelebi, (2009) yılında yaptığı araştırması tarama modelinde bir arşiv çalışmasıdır. İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü Sicil Şubesi ile İnceleme, Soruşturma ve Değerlendirme Şubesi kayıtlardan yola çıkarak öğretmenlerin aldıkları ödül ve cezalara yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırma sonucunda en fazla suç sayılan eylemler arasında ‘görevi kötüye kullanma, görevi ihmal, hakaret ve saygısızlık, çıkar sağlama’ gelmektedir.

- En çok teklif edilen cezalar ise: uyarma, kınama aylıktan kesmedir. En fazla verilen ödüller teşekkür ve aylıkla ödüllendirilmedir.
- Ülkemizde yönetici ve öğretmenlere yönelik uygulamalar işgörenleri güdülendirecek nitelikte değildir.
- Cezai yaptırımlar sistemin sağlıklı ve verimli çalışması için gereklidir fakat uygulamalar ödüllendirmeden daha çok cezalandırmaya yöneliktir.

Karayaman ve Karataş, (2022) yılında yaptığı araştırması betimsel tarama çalışmasıdır. Basit seçkisiz örnekleme seçilen 324 okul yöneticisine anket uygulanarak yöneticilerin ödül ve cezaya yönelik görüşleri irdelenmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Okul yöneticilerinin amirleri cezalandırma yerine ödüllendirmeyi daha çok kullanmakta ceza gerektirici eylemlere de basit cezalar vermektedirler.
- Araştırma bulgularında son üç yılda yöneticilerin yarısına yakını ödüllendirilmiş, neredeyse yöneticilerin üçte birlik kısmı üstlerine şikâyet edilmiştir. Şikâyet konuları arasında parasal ve eğitim ile ilgili konular yer almaktadır.

Seçkin, (1990) yılındaki araştırmasında tarama yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlere yönelik ödül ve ceza bilgilerine ulaşmak için öğretmenlere ait dosyalar incelenmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Ülkemizdeki yasalarda cezaya daha çok yer verilmiş ödüllendirme ile ilgili ölçütler yeteri kadar açıklanmamıştır. Öğretmenlerin yeterli düzeyde ödüllendirilemediği görülmektedir. Ödüller özendirme ve güdülenme aracı olarak yeterli düzeyde kullanılamamıştır.
- Ülkemizdeki yasaların yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek şekilde düzenlenmelidir aksi takdirde farklı algılanmalara neden olacak buda aynı suça farklı cezalar verilmesine neden olacaktır.

- Öğretmenlerin aldıkları cezalar sırayla ‘görevi ihmal, taraflı davranma mevzuatta usulsüzlük’ gelmektedir. Bu durum öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerin eksik olduğu kazandırılmadığı sonucunu doğurmaktadır. Sosyoekonomik olarak gelişmiş bölgelerde daha az disiplin suçu işlenmektedir.

Akçit (2011) yılında yaptığı araştırma da ödül ve cezanın performansa etkisi belirlemek ve çalışanların ödül ve cezaya yönelik algılarını ölçmek amacıyla çalışanlara anket uygulamıştır. Bu çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Çalışanlar ödül ve cezanın performanslarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Ödüllendirmenin performansa etkisi olumlu, cezalandırmanın performansa etkisi ise olumsuzdur. Kullanılan cezalandırma daha çok uyarı, işin yeniden yaptırılmasıdır diğer cezalara pek başvurulmamıştır.
- Çalışanlar maddi ödüllerden daha çok psikososyal ödüllerin performanslarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Bunun sebebi ise psikososyal ödüllere göre maddi ödüllerle daha fazla karşılaşmış olmasındandır.
- Yapılan araştırmada bireylerin aldığı ücret düzeylerinin yüksekliği ile performans arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bireylerin eğitim düzeyi, işletmede çalıştıkları yıl ile ödül ve cezaya bakış açıları arasında da farklılık görülmemiştir.

1.3.1.2. Ödül ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Tonbul, 2002 tarafından yapılan araştırmada öğretmen, yönetici ve denetçilerin görüşlerine dayanılarak öğretmen ve yöneticilere yönelik ödüllendirmelere ışık tutulmuştur. Araştırmacı tarafından geliştirilen beşli likert tipi ölçekle veriler elde edilmiştir. Veriler çözümlenirken birtakım istatistiksel işlemler uygulanmıştır. Araştırmada şu bulgulara ulaşmıştır:

- Yöneticiler öğretmenlere göre daha sık düzeyde ve yüksek ödül türleriyle ödüllendirmiştir.
- Öğretmenler ve yöneticiler içsel ödül türlerinden daha çok doyum sağlamaktadır.
- Ölçeğin boyutları ile kişisel değişkenler arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Öğretmen, yönetici ve deneticilerin ödül alıp almaması cinsiyete göre bir farklılık görülmemektedir.
- Öğretmen ve yöneticilerin kıdemleri ile aldıkları ödül arasında anlamlı farklılık vardır. Deneyim artıkça alınan ödül oranı da artmaktadır.
- Öğretmen ve yöneticilerin bitirdikleri okul türü ile ödül alıp almamalarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin branşları ile ödül alıp almaları arasında da anlamlı farklılık görülmemektedir.
- Ödül alıp almama ile öğretmenlerin çalıştıkları okulların sosyoekonomik düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır. Sosyoekonomik düzeyi yüksek olan okullarda çalışan öğretmenler orta ve alt düzey sosyoekonomik çevreye sahip okullarda çalışanlardan daha fazla ödüllendirilmiştir.

Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2015 yılında yaptığı araştırmada öğretmenlerin ödül sistemine yönelik görüşlerini ölçmek amacıyla nicel ve nitel tekniklerin bir arada kullanıldığı karma yöntem kullanmıştır. Araştırmanın nicel ve nitel bulguları dört farklı alt boyutta toplanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler göstermiş oldukları başarılarının çalıştıkları kurum tarafından ödüllendirilmesini ve takdir edilmesini istemektedirler. Fakat başarılı olsalar bile içinde bulundukları sistem tarafından ödüllendirilmemektedirler.

- Öğretmenlerin branş ve cinsiyet değişkenine göre ödüllendirmeyele ilgili görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kıdemleri artan öğretmenler ödül sistemi kayıtsızlık durumu daha fazladır.
- Araştırmada ödül alan öğretmenler ödül almayan öğretmenlere göre ödül sistemi ölçütlerine göre daha duyarsız oldukları görülmüştür.
- Araştırmada ödüllendirmenin adaletli yapılmadığı zamanlarda motivasyonu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler hak ettikleri ödülleri almadığında iş yaşamını negatif etkilediği sonucuna orta düzeyde katılmaktadır.
- Araştırmada ödüllerin şeffaf ve adil olmayan bir şekilde dağıtılması sistemin önemli sorunları arasında gösterilmektedir. İdareye yakın olmak ile ödül almak arasında ilişki olması gibi. Öğretmenlerin büyük bir kısmı ödüllerin dağıtılmasında öğretmenlerin başarısının dikkate alınması gerektiğini söylemektedirler. Mevcut kuralları yeterli ve uygun bulmamaktadırlar.

Sabancı 1999'da yaptığı çalışmada toplam 804 katılımcının görüşleri beşli likert tipi ölçek ile toplanmıştır. Öğretmen, müfettiş, müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerinden yola çıkarak mevcut ödüllerin yönetici ve öğretmenler açısından önem derecesi, iş doyumu ve gereksinimleri karşılama düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Mevcut ödül sistemi bireyi motive etmesi açısından yeterli değildir. Öğretmenler sergileyecekleri çabanın ödülle sonuçlanacağına yönelik olumlu beklentiye sahip değillerdir.
- Ödül sisteminin değerini ve önemini azaltan nedenler arasında ödüllerin dağıtımındaki adaletsizlikler, ödüllerin maddi olarak yetersiz bulunmaları ve siyasi tercihler sıralanabilir.

- Öğretmenlere göre müdür yardımcıları ödüllere daha çok önem vermelerine rağmen iş doyumu ve gereksinimleri karşılaması bakımından daha olumsuz görüşe sahiptirler.
- Var olan ödül sistemindeki maddi ve manevi ödüller öğretmenler tarafından değerli bulunmadığı ama iş doyumu ve gereksinimleri karşılama düzeyi bakımından yeterli görülmektedir. Derece yükselmesi ve kademe ilerlemesi ödülüne öğretmenler önem vermektedir.
- Ödüllendirmede ödüllerin uygulanma zamanı, ölçütleri, türü ödülün değerini etkiler. Öğrenim düzeyi artıkça ve ödüllere verilen önem azalmaktadır. Hizmet şeref belgesi, teşekkür ve takdir belgesi ödülleri öğretmenlere göre değerli değildir.

Yılmaz 2019' da yaptığı araştırmanın örneklemini; okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 434 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Mevcut ödül sisteminin öğretmen ve yöneticilerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla nicel araştırmalardan ilişkisel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin en iyi motive oldukları madde yatığı işin kayda değer olduğu görüşü olduğundan içsel olarak güdülendikleri ve içsel ödüllere ağırlık verdikleri sonucu çıkarılabilir. Ortalaması en düşük madde ise aldıkları ücretin miktarının öğretmenleri tatmin ediyor olduğudur. Buradan hareketle öğretmenlerin aldıkları ücretten memnun olmadıkları ve ekonomik ödüllerin onları güdülemede yetersiz kaldığıdır.
- Öğretmen, müdür ve müdür yardımcıları cinsiyet, öğrenim durumları ve çalıştıkları okul türü gibi değişkenlere göre istatistiksel olarak bir fark bulunmamıştır.
- Okul müdürü ve öğretmenlerin çalışma süresi artıkça motivasyonlarının düşmüştür. Bunun nedeni çalışılan kurumdan ödül beklentisinin azalmasından kaynaklanmaktadır.

- Müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenleri hiyerarşik olarak sıraladığımızda motivasyon düzeyi kademeli şekilde düşmektedir. Bunun sebebi çalıştıkları ortamda daha az baskıdan kaynaklanmaktadır. Çünkü öğretmenin iki amiri, müdür yardımcısının bir amiri varken okul müdürün çalıştığı ortamda denetleyen amiri yoktur.

Keskin, 2010 yılındaki araştırmasında, orta öğretimde görev yapan toplam 332 öğretmen ve yöneticiye anket uygulayarak öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerini saptamaya ve ödüllerin öğretmen ve yöneticileri güdülenme düzeyini belirlemeye çalışmıştır. Keskin 2010 yılında yaptığı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Ödüllerin genellikle öğretmen ve yöneticileri güdülemede oldukça etkili olduğu görülmüştür. Öğretmen ve yöneticileri en çok motive eden ödüller sırayla: yurt dışı gezi olanağı, yeni buluş yapanlara iki maaş ödül, öğrencilerin gösterdiği değerdir.
- Mevcut ödül sisteminin değerlendirmesinde şeffaf, adil olmadığı ve yöneticilerin ödüllendirmede objektif davranmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin %63'ü yöneticilerin ise %91'i, en az bir defa ödül almışlardır. Bu durum yöneticilerin ödül dağıtımında diğer yöneticilere ayrıcalıklı davrandığı sonucu çıkarılabilir.
- Ödüllerin öğretmen ve yöneticileri motive etme düzeyine göre cinsiyet, okul türü branş anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bayan öğretmen ve yöneticiler erkeklere göre ödülleri daha özendirici bulmuşlardır. Eğitim seviyesi yükseldikçe uygulanmakta olan ödül türleri ile ilgili görüşlerin olumsuzluk durumunun arttığı görüldü. Yöneticiler ödül sistemini öğretmenlere oranla daha çok sahiplendiği görüldü.

Silah, 2001’ de yaptığı alan araştırmasının çalışma gurubunu tesadüfî yöntemle seçilmiş 50 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin ödüllendirme ile ilgili sorunları ve önemli beklentileri vardır. Öğretmenlerin büyük bir bölümü (%66) maddi olarak ödüllendirilme beklentisindedirler. Başarı gösteren öğretmenlere ikramiye ve yılın öğretmeni önemli görülen ödüller arasındadır.
- Öğretmenler verilen ödüllerin sübjektif olarak dağılım yapıldığı görüşündedirler. Değerlendirme yapılırken ödüller objektif kriterler göz önüne alarak yapılmalıdır.
- Öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri ile tercih edilen ödül çeşitliliği arasında önemli bir fark yoktur. Fakat kamu okullarına göre öğretmenler emeğinin karşılığını aldığı azda olsa ödül beklentisinin karşılandığına inanmaktadırlar.

Sarpkaya, Yengin Sarpkaya, Yılmaz ve Altun (2016) araştırmada 240 öğretim üyesine anket uygulanarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretim elemanlarının en fazla karşılaştıkları ödül türü yapılan işin takdir edildiği içsel ödüldür. En az karşılaşılan ödül türü fiziksel koşulların düzenlenmesinde fikirlerinin alınmasıdır. En düşük doğal ödül türü ise ‘kusurum varsa yönetimce görmezden gelinmesi’ maddesidir. Bu durum öğretim üyelerinin şeffaflığa verdiği değeri göstermektedir.
- Öğretim üyelerinin en önemli gördüğü doğal ödül türü alanında yükselme olanağının var olmasıdır. Öğretim elemanlarının önemseme derecesine göre doğal ödül türleri sırasıyla çalışma koşullarının düzenlenmesi, kongre vb. bilimsel etkinliklerde giderken kolaylık sağlanması şeklindedir.
- Dışsal ödül türüyle karşılaşma bakımından üst akademik unvana sahip olan öğretim üyeleri okutmanlardan daha fazla dışsal ödülle

karşılaşmışlardır. Yöneticilerin en sık kullandığı dışsal ödül türü mesai saati esnekliğidir. Öğretim üyeliğinin doğasından kaynaklı esnek mesai güdülenmede işe koşulmuştur.

Altındağ ve Akgün 2015 yılında araştırmada ödüllerin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Farklı işletmelerde çalışan 200 katılımcıya anket uygulanmış, veriler Spss programı kullanılarak irdelenmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yüksek ücret artışı olan örgütlerde çalışanlar iş yerine daha fazla bağlandıkları farklı iş arayışlarına yönelmedikleri tespit edilmiştir.
- Ücret performansı ile örgütsel motivasyon arasında yoğun ilişki bulunmuştur. Bu iki faktör arasındaki ilişki işletme performansına olumlu ve doğrudan etki etmektedir.
- Mesleki performans ile bireysel motivasyon arasında da yüksek ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle motivasyonu yeterli düzeyde sağlanan işgörenlerin verimliliği daha fazla artığı kanıtlanmıştır.
- Verilen ödüller işgörenlerin beklentilerini karşıladığında çalışanların örgüte bağlılığı artacaktır.

Şenufuk, 2004 yılında yaptığı araştırma nicel ve nitel yaklaşımların bir arada kullanıldığı karma yöntemdir. Anket ve görüşme teknikleriyle veriler elde edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla toplam 370 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Kademe ve derece ilerlemesi ile aylıkla ödüllendirme gibi maddi ödüller öğretmenler tarafından oldukça motive edici bulunurken hizmet şeref belgesi, teşekkür ve takdir belgesi manevi ödülleri ise öğretmenler tarafından orta düzeyde motive edici bulunmuştur.
- Öğretmenler verilen mevcut ödüllere göre diğer özendirici ödül türlerini daha çok güdüleyici bulmaktadır.
- Bayan öğretmenler verilen ödüllerin tamamını erkek öğretmenlere göre daha motive edici bulmaktadır.

- Ödül alan öğretmenler ödül almayan öğretmenlere göre mevcut ödüllerle diğer ödül türlerini daha motive edici bulmaktadır.
- Mevcut ödüllerin motive etme düzeyine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında manidar bir fark bulunmamaktadır. Fakat yöneticiler, öğretmenlerin diğer özendiricilerin daha çok motive edeceğini düşünmektedirler.
- Mevcut ödül türleri Öğretmen beklentilerini yeterli düzeyde karşılamamaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin güdülenmesinde diğer özendiricilerden yararlanılmalıdır.

Çelikezen, 2015 yılında yaptığı çalışma Millî Eğitim Bakanlığı'nda uygulanan ödüllerin uygunluğu, adil uygulanıp uygulanmadığı ve motive edip etmediği araştırılmıştır. Bu amaçla 453 katılımcıdan elde edilen veriler irdelenmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler mevcut ödüllerden başarı belgesi, üstün başarı belgesi ödüllerinin kendilerini güdülediğini ifade etmişlerdir.
- Başarı belgesi ve üstün başarı belgesi ödüllerinin algıda farklılık oluşturmayacak maddeler şeklinde objektif olarak düzenlenmelidir.
- Disiplin amirleri belge vermeden önce ödülün dağıtımında hangi kriterlerin göz önüne alınacağını işgörenlere duyurmalıdır.
- MEB ödül sistemindeki ödüller ve alınan ödüllerin veriliş yöntemi uygun bulunmuştur. Fakat Millî Eğitim Bakanlığı belge verirken herhangi bir sınırlamaya gitmeden hak eden tüm çalışanlara vermelidir.

Demirkazık, 2003 yılında yaptığı araştırmasında toplam 416 öğretmen ve okul müdürüne anket uygulamıştır. Elde edilen veriler Spss programı ile çözümlenmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Öğretmenler, kendi ödüllendirilmelerinde okul müdürlerinin nesnel davranmadığını düşünüyorken okul müdürleri is öğretmen değerlendirmesinde kendilerinin nesnel davrandığını düşünmektedir.
- Okul müdürlerinin yöneticilikte geçirilen süre, teftiş ve yönetimle ilgili yayın okuyup okumama, aldıkları hizmet içi eğitim kursları, takdir belgesi verip vermeme değişkenlerine göre öğretmenlerin ödüllendirmesi konusunda görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Teşekkür belgesi vermiş olan okul müdürleri lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Yürür, (2005) yılında yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile ödüllendirme sisteminin işleyiş ve yapısı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 569 katılımcıya iki farklı anket uygulamıştır. Çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Örgütsel adalet ile ödüllendirme sistemleri arasında pozitif güçlü bir ilişki vardır. Yani işgörenlerin örgütsel adalet algısıyla ödüllendirme sistemlerinin yapısına ilişkin algıları birbiriyle aynı yönde hareket etmektedir.
- İş görenlerin üstleriyle iletişim kurabilmeleri, kendileri ile ilgili kararlara katılabilmeleri, performanslarıyla ilgili geribildirim alabilmeleri elde edecekleri ödül miktarına yönelik algılarını etkilemektedir.
- İş görenin içinde yaşadığı ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı algılarını etkilemektedir. Çalışanları ödüle ulaştıran prosedürlerle çok ilgilenmezler asıl önemli olan elde edecekleri ödülün miktarıdır.
- İş görenlerin örgütsel adalet algısı var olan sistemin nasıl yönetildiğinden ve işletildiğinden etkilenmektedir.

MEB Ödüllendirme sistemi ile ilgili doküman incelemesi yoluyla yapılan bazı araştırmalar da vardır. Özdemir ve Bozak (2013) yılında yaptığı araştırma doküman taraması ile yapılmıştır. Öğretmenlerin ödül ile ilgili

bilgilerine özlük modülünden ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler spss ile analiz edilmiştir. 44 öğretmen ve 15 yöneticinin dahil edildiği çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmada ödül ile bazı değişkenler arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Branş, memleket, personel sayısı, cinsiyet ve görev değişkenleri ile ödül arasında anlamlı ilişki yokken, okul türü, kıdem ile ödül arasında anlamlı ilişki vardır.
- Öğretmenler yöneticilere oranla daha az ödül almışlardır. Sayısal ders öğretmenleri de farklı alanlarda çalışan öğretmenlerden daha az ödül almışlardır.
- Araştırmaya göre liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla ödül almışlardır.

1.3.1.3. Cezayla İlgili Yapılan Çalışmalar

Gözcü, (2008) yılında yaptığı araştırmada öğretmenlerin disiplin suç ve cezalarına yönelik algılarını tespit etmek amacıyla 215 öğretmene anket uygulamıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenler disiplin cezalarının caydırıcı nitelikte olduğunu düşünmektedir. Disiplin cezalarının verilisinin adil olmadığı görüşündedirler. Disiplin cezası alan öğretmenlerin performansında değişimler tespit edilmiştir.
- Öğretmenler yöneticilerin kendilerine karşı davranışlarının disiplin suçu işlemelerine etki ettiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler disiplin cezalarıyla ilgili bilgili olduğunu belirtmektedir. Büyük bir bölümü bu konuda eğitim almadıklarını fakat almayı istediklerini belirtmektedirler.
- Aday öğretmenler disiplin cezalarıyla ilgili diğer öğretmenlere oranla daha fazla bilgi sahiptirler. Ceza aldığı anda atılma korkusu, adaylığın kaldırılmasında oluşabilecek sorunlar, adaylık sürecindeki eğitimler etkili olabilir.

Çağlar, (2006) yılında yaptığı ‘İlköğretim Okulu Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Disiplin Cezaları’ adlı araştırma doküman incelemesi yoluyla MEB arşiv kayıtlarından elde edilmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İl merkezindeki disiplin suçu oranı %88,14 iken köylerde bu oran %4.10’dur. Öğretmenlerin aldıkları disiplin cezaları arasında sendikal eylemler ilk sıradayken son sırayı ise çıkar sağlama suçu oluşturmaktadır. En fazla alınan ceza aylıktan kesme cezası, en az alınan ceza istifa edilmiş sayılma suçudur.
- Erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha fazla disiplin cezası almışlardır. Bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere oranla daha çok işlediği tek disiplin suçu ‘Kılık kıyafet hükümlerine uymama’ hükmüdür.
- Sendikal eylemlerle ilgili en fazla disiplin cezası alan öğretmenler arasında ilk sırada Sosyal Bilgiler Öğretmenleri yer almaktadır. Kademe ilerleme ve istifa etmiş sayılma cezalarını sadece sınıf öğretmenleri almıştır.

Gezer, (2015) yılında yaptığı araştırmasında belge-doküman incelemesi yoluyla 188 öğretmenin arşiv kayıtları incelenmiştir. Elde edilen verilerden şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öğretmenlerin en çok aldığı disiplin cezası uyarmadır. Kademe ilerlemesinin durdurulması en az alınan cezadır.
- Mesleklerinin ilk yıllarındaki öğretmenlerin suç işlemekten çekindikleri görülmüştür. Öğretmenlerin çalışma yılı arttıkça disiplin suçu işleme oranı da artmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin kıdemleri arttıkça daha çok ödül aldığı görülmüştür.
- Daha önce ceza almış öğretmenlerin ikinci kez ceza aldığından hareketle alınan cezaların caydırıcılığı artırılmalıdır. Yatılı bölge okullarında görev yapan öğretmenler gündüzlü okullarda görev

yapanlara göre çok düşük düzeyde disiplin cezası almıştır. Gündüzlü okullardaki öğretmenler diğer eğitim paydaşlarıyla duygusal bağları güçlendirmelidir.

Taş ve Kiroğlu, (2018) tarafından yapılan adli araştırmada nicel ve nitel yaklaşımlar bir arada kullanılmıştır. Görüşme tekniği ve anket ile veriler toplanmıştır. 300 sınıf öğretmeniyle yapılan araştırmanın amacı disiplin cezalarına yönelik öğretmenlerinin bilgisini belirlemek ve bunun çeşitli değişkenler açısından değişiklik gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Sınıf öğretmenleri disiplin cezalarına yönelik bilgileri düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Disiplin cezalarıyla ilgili bilgi düzeyleri bakımından erkek öğretmenler kadın meslektaşlarına göre daha bilgili oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile disiplin cezalarına yönelik bilgileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin kıdemi ile disiplin cezalarına ait bilgileri arasında doğru bir orantı vardır. Kıdem artıkça bilgi düzeyinin de arttığı görülmüştür.

Ersöz, (2009) yılında yaptığı ‘Resmi İlköğretim Okullarında Personel Disiplini’ adlı araştırmada öğretmenlerin son dört yıl içinde almış oldukları disiplin cezaları ilgili birimlerden alınmıştır. Ayrıca 374 öğretmene anket uygulanmış, elde edilen bilgiler Spss programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları:

- Yönetici ve öğretmenlerin iş birliği yapması disiplin suçunu azaltıcı etki oluşturacaktır. Öğretmenler soruşturmayı yapacak kişilerin kanun ve yönetmenliklere hâkim olması gerektiği görüşündedirler. Yine verilecek olan cezaların özlük dosyasından bir süre sonra silinmesi görüşündedirler.
- Öğretmenler disiplin amirlerinin içinde bulundukları kurumdan gelmesinin soruşturmanın yürütülmesinin daha olumlu olacağı

kanısındadırlar. Disiplin cezaları kişiye değil davranışa verilmelidir. Cezadan çok ödüllere ağırlık verilmelidir. Disiplin suçları öğretmenlerden daha çok yöneticiler işlemektedir.

Beşirli (1997), yılında yaptığı adli çalışma tarama yöntemiyle ilgili birimlerden temin edilen bilgilerin incelenmesi taranması tekniği ile toplanmıştır. Araştırma ilköğretimdeki öğretmenlerin aldıkları disiplin suç ve cezaları belirlenmeye çalışılmış ve araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- En fazla işlenen suç uyarma ve maaş kesim cezası, en az işlenen suçun ise memurluktan çıkarma cezasıdır.
- Ortaokullarda en fazla işlenen suç göreve kayıtsızlık, ilkokullarda ise en fazla işlenen suç plan yapmamadır.
- Kent merkezlerinde kırsallara göre daha az suç işlenmiştir.
- Hizmet süresi, medeni durum, cinsiyet ile disiplin suçu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş
- Kırsallarda en fazla işlenen disiplin suçu plansızlık, kentlerde ise öğretmenlerin en fazla işlediği disiplin suçu göreve geç gelmeleri ve görevinden erken erken ayrılımlarıdır.

Karataş (2000) yılındaki çalışmaya disiplin suç ve cezaları ile değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 539 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Erkek öğretmenlerin %57,6'sı disiplin suçu işlemiş, kadınlarda ise bu oran %42,3'tür. En çok işlenen suç kılık kıyafete uymama olarak tespit edilmiştir. Erkek öğretmenler en çok göreve kayıtsızlık suçunu işlerken bayanlar da ise en fazla işlenen suç kılık kıyafete aykırılık suçudur.
- Bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre daha fazla disiplin suçu işlemişlerdir.

- Öğretmenlikte geçirilen süre artıkça disiplin suçu işleme oranında azalma olduğu tespit edilmiştir.
- Kentlerde görev yapan öğretmenler kırsalda görev yapan öğretmenlere göre daha az disiplin suçu işlemişlerdir. Ayrıca kentlerde görev yapan öğretmenlerin en çok işlediği suç kılık kıyafete aykırılık olarak tespit edilmiş kırsallarda ise öğretmenlerin göreve gelmemeleri suçunu daha çok işlediği görülmüştür.
- Öğretmenlerin en fazla aldığı disiplin cezası uyarma ve kınamadır.

1.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

1.3.2.1. Ödül ve Cezayı Birlikte Ele Alan Çalışmalar

Syuhada, (2022) yılındaki “İlköğretim Okullarında Müdür Liderliği, Müdürlerin Ödül ve Cezalarının Öğretmen Disiplini Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında 93 katılımcıya anket uygulayarak şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Müdür Liderliğinin Öğretmen Disiplini üzerinde %24,25 oranında anlamlı ve olumlu etkiye sahiptir. Müdülden verdiği ödülün öğretmen disiplini üzerinde %4,41 oranında anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Ayrıca müdürün verdiği cezanın öğretmen disiplini üzerinde %20,46 oranında anlamlı ve olumlu etkisi vardır. Kısaca okul müdürünün, öğretmene verdiği ödül ve cezalar öğretmen disiplini üzerinde etkilidir.

Seyhani, Özder, ve Konedralı, (2009) yılındaki çalışmada 72 öğretmen ve 25 yöneticiye anket uygulanmıştır. Veriler Spss programı ile çözümlenmiştir. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler ödül maddelerinden kısmen haberdar iken öğretmenler ise düşük düzeyde haberdardır.
- Yöneticilerin ödül maddelerinden haberdar olma durumu öğretmenlerden daha yüksektir.

- Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül maddelerini öğretmen ve yöneticiler yüksek düzeyde desteklemektedirler.
- Öğretmenler Yasası'nda yer alan ceza maddelerinden öğretmenler ve yöneticiler çok yüksek oranda haberdardır. Fakat yöneticiler lehine anlamlı bir fark vardır.
- Yöneticiler, siyasi etkinlikte bulunma, ikinci iş edinme ve yayın organlarına eğitimle ilgili görüş bildirme yasakları dışındaki tüm ceza maddelerini yüksek derecede desteklemektedirler.
- Yöneticiler ve öğretmenler önerilen ödül maddelerini yüksek derecede desteklemektedirler.
- Önerilen ceza maddelerini yöneticiler, öğretmenlerden daha çok desteklemektedirler.

Panekenan, R.M. Tumbuan, W.J.F.A. ve Rumokoy, F.S. (2019) yılında ödül ve cezanın çalışan performansına etkisini araştırmak amacıyla bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Ödül ve ceza işgörenlerin performanslarını önemli ölçüde ve eş zamanlı olarak etkilemektedir.
- İş görenler bankanın kendilerine verdikleri ödüllere dolayı onur duymaktadırlar. Bu ödüller çalışanın motivasyonunu artırmakta böylece çalışan performansında artış sağlamaktadır.
- Ceza çalışanlar tarafından bir ders olarak algılanmakta ve bu durum çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

1.3.2.2. Ödülle İlgili Yapılan Çalışmalar

Azumi ve Lerman, (1987) yılında Başöğretmenleri (usta öğretmenleri) seçmek ve ödüllendirmek adlı araştırmada usta öğretmenleri elde tutmak, seçmek ve öğretmenlerin ödüllerle ilgili tercihlerini belirlemek amacıyla öğretmenlere anket uygulandı. Bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Kişisel değişkenler (kıdem, cinsiyet, okul türü, eğitim düzeyi) ile öğretmenlerin tercih ettikleri ödül türleri arasında bazı önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek öğretmenler açısından meslektaşları tarafından takdir edilmek önem arz etmektedir. Kıdemi on yılın altında olan öğretmenler dışsal ödüllere oranla mesleki ödülleri daha çok tercih etmektedir.
- Öğrenci başarı oranı yüksek okullarda çalışan öğretmenler; başarı oranı düşük okullarda çalışan öğretmenlere oranla dışsal ödüllere daha az önem verdikleri görülmektedir.
- Erkek öğretmenler kadın meslektaşlarına oranla yaratıcı ödüllere daha az önem vermektedirler. Yine birinci kademe öğretmenleri ikinci kademedeki öğretmenlere göre yaratıcı ödüllere daha az önem vermektedir.
- Öğretmenlerin önem derecesine göre sırasıyla seçtikleri ödüller göz önüne alındığında içsel ödüllere, dışsal ödüllerden daha fazla önem vermektedir. Öğretmen verimliliği ödülün yapısından etkilenmektedir. Ayrıca iş doyumunu ödül yapısından etkilenmektedir.

Newcombe, (1983) ‘Öğretmenleri Ödüllendirmek: Sorunlar ve Teşvikler.’ adlı araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır:

- İyi öğretmenleri istihdam etmede ve öğretmenlerin mesleğe devamında parasal teşvikler etkilidir. Maddi ödüller öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye teşvik etmektedir.
- Öğretmenlerin kendini geliştirmesini sağlayan, güdüleyen ödüller içsel ödüllerdir.
- Öğretmenlerin mesleği seçmelerinin nedenleri; öğrenci gelişimine katkıda bulunma, saygı görme arzusudur.

- İyi öğrenciler tarafından öğretmenliğin tercih edilen bir meslek olmamasının nedeni ise ücret yetersizliği, toplumsal saygınlığın yeterli düzeyde olmaması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Plihal, 1982 yılında “Öğretimin İçsel Ödül Türleri ve Bunların Öğretmen Özellikleri ve Çalışma Ortamındaki Değişkenlerle İlişkileri” adlı araştırmasında 30 ilkokul öğretmenin algılarına yönelik çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Araştırmada iki farklı içsel ödül türü tespit edilmiştir. İlki öğrencilerle etkileşimin verdiği keyif, ikincisi ise öğrenci başarısına etki etmenin öğretmene verdiği keyiftir.
- Öğretmen memnuniyeti ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Ödül türleri ile öğretmen algıları, kıdem, sosyoekonomik durum arasında ilişkiler bulunmuştur. Lisans üstü eğitim durumuna sahip olan öğretmenler sosyal bilgiler derslerinde lisans eğitim durumuna sahip öğretmenlerden daha başarılıdır. Başarı odaklı öğretmenler matematik dersinde iş birliğine dayalı öğrenci performansı yerine bireysel öğrenci performansını kullanıyorlar. Öğrenci dikkati bu sınıflarda orta düzeydir.

Esther, Rema ve Stephen 2012’de “Teşvik Çalışmaları: Öğretmenlerin Okula Gelmesini Sağlamak” adlı deneysel araştırmada 120 okuldan rastgele seçilen 60 okul deney, geriye kalan 60 okul ise kontrol gurubu olarak belirlenmiştir. Hindistan’ın yeryüzü şekilleri nedeniyle öğretmenlerin kırsal bölgelere ulaşımı zor olmasından dolayı ödüllendirme uygulamalarıyla öğretmen devamsızlığının önüne geçilmeye çalışıldı. Öğretmen devamsızlığı araştırma sonucunda %42’den, %21’e düştü. Yani mali teşviklerin kullanılması sayesinde öğretmenlerin okula olan devamsızlığını önemli ölçüde azaltmıştır.

Maya ve Taştekin, 2017’de yatıkları araştırmanın çalışma gurubu PISA’da başarılı olan Güney Kore, Çin-Şanghay ve Singapur’dur. Verilerin toplanmasında bu ülkelerde yürürlükte olan mevzuat, tez, kitap, makale gibi

kaynaklardan yararlanılmıştır. Doküman incelemesi tekniğinden faydalanılmıştır.

- Araştırma sonucunda bu ülkelerde öğretmenlerin işe olan bağlılıkları ve motivasyonlarının artırılmasında çeşitli teşvik ve ödüllerden yararlandıkları tespit edilmiştir. Bu ülkelerde öğretmenlere sağlanan ödüllerin bir kısmı kariyer fırsatları, terfi, ek maaş gibi uygulamalardır.
- Çin Şanghay’da öğretmenler çeşitli değerlendirmeler sonucu mükemmel, yeterli, geçer ve başarısız olarak sınıflandırılmakta buna göre ek ödemeler, terfiler ve ödüller almaktadırlar. Farklı başarılar gösterenler ise “En iyi öğretmenden biri”, “Harika danışman”, “Mükemmel sınıf öğretmeni” ve “Öğretim araştırmasında harika öğretmen” ünvanlar almaktadır.
- Singapur’da performans değerlendirmesi sonucunda başarılı olan öğretmenlere uzmanlık yöneticilik ve öğretmenlikte yükselme fırsatları sunulmaktadır. Öğretmenliğe devam etmek isteyenlere kıdemli öğretmen, uzman öğretmen, temel uzman öğretmen ve başöğretmen ünvanları verilmektedir.

1.3.2.3. Ceza ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Pang, 1992 yılında “Okul İklimi: Disiplin Görünümü.” adlı araştırmasında 29 ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmene anket uyguladı. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Ceza kaynaklı disiplin yerine teşvik kaynaklı disiplin kullanılmalıdır. Çünkü teşvik kaynaklı kurallar disiplini daha iyi geliştirir. Ayrıca ödül kaynaklı disiplin güven oluşturur ve olumlu okul çevresinin oluşmasına katkı sağlar.
- Kuralların oluşturulması ve uygulanması için yaptırım ve ödüllerin kullanılması okul kurallarının temel yönüdür. Okulların disiplin ortamı ile öğretmenlerin ödül ve ceza tutumları yakın ilişki içindedir. Okul kuralların özellikleri öğretmenlerin ödül ve ceza tutumlarını etkilememektedir. Ayrıca okul kuralların özellikleri ile okulun disiplin iklimi arasında ilişki bulunamamıştır.

- Genellikle kız okulları, karma ve erkek eğitim yapan okullara göre daha olumlu bir okul disiplin iklimine sahiptir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre ödül kullanımı ve okul disiplin ortamı konusunda daha olumlu algıya sahiptirler.

Literatür taramasına dayanarak Hartshorn (1998), araştırmasında yöneticiler, çalışanların aykırı davranışlarını azaltmak amacıyla ceza kullanmaktadırlar. Hartshorn, sık olarak tercih edilen cezaları: sözel ve yazılı uyarma, kınama, ödüllerden mahrum bırakma, kıdem indirme veya kıdem ilerlemesi ve ücret artışını durdurma, ayrıcalığın yitirilmesi, görev değiştirme, açığa alma ve son olarak işten çıkarma olarak sınıflandırmaktadır. Ceza uygulayan amirlerin bilmesi gereken cezanın psikolojik ilkelerini ise şu şekilde sıralamaktadır: olumsuz davranış sergilendiğinde fark edilmeli, olumsuz davranış sergilendiği anda ceza verilmeli, davranışla ceza orantılı olmalı, cezanın süresi çok uzun olmalı, kurallar tutarlı olmalı, cezaya sempati gösterilmemeli, cezaya alternatif tepkiler oluşturulmalı ve ceza genellememelidir. Yöneticiler ceza kullanmak zorunda kalırsa Hartson, (1998) şu adımların uygulanması gerektiğini belirtmektedir:

- Cezanın kullanımı ile ilgili psikolojik ilkeler bilinmeli
- Önceden herkese duyurulacak şekilde anlaşılır ve adaletli program geliştirilmeli
- Yöneticilere yönelik sorumluluklarını belirtecek öğretim programı, cezanın temel ilkeleri ve örgüt politikaları yöneticilere sunulmalı
- Çalışanların nasıl teşvik dileceği ile ilgili yönetenlere yeterli eğitim sağlanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları araştırmanın verileri ve bu verilerin toplanması, bunlara çözümlenmesine kullanılacak istatistikî tekniklere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma nicel araştırma yaklaşımına dayalı modellerden olan tarama (betimsel) modelinde yapılandırılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da şu an var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi, bir konu, olaya ilişkin katılımcı görüşleri, ilgi, yetenek, tutum vb. özellikleri içinde bulunduğu şekliyle olduğu gibi yansıtmayı amaçlar (Karasar, 2012; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Tarama yöntemi ile yapılan araştırmalarda, hedeflenen bireyler ve olaylar, müdahale edilmeden doğal seyrinde incelenir ve bunlarla ilgili bilgiler toplanır. (Karayaman, ve Karataş, 2022).

2.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni 2023-2024 eğitim öğretim yılında, Batman ili MEB'e bağlı 727 kamu okullarında görev yapan 9542 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemen belirlenmesinde oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğe göre yeterli sayıda okul yansızlık kuralına göre örnekleme dahil edilir. Elde edilen sonuçlar tüm evrene genellenir. Öğretmenlerin seçimi tümüyle şansa bırakılmıştır (Karasar, 2016). Evreni temsil edecek örneklem sayısı %95 güven düzeyi için en az 370 olarak hesaplanmıştır. Araştırma için örneklem birimine seçilen okullara (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) ulaşılmaya çalışılmış ve 375 öğretmenin katılımı ile veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, görev tipi, mesleki deneyim, okul türü ödül veya ceza alma durumu, eğitim durumuna ilişkin bilgiler Tablo 2.1 ayrıntılı şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Çalışma Grubuna Ait Kişisel Bilgiler Tablosu

Çalışma Grubu		N	%
Cinsiyet	Kadın	171	45,6
	Erkek	204	54,4
Görev Tipi	Öğretmen	291	77,6
	Yönetici	84	22,4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	118	31,5
	6-15 yıl	171	45,6
	16 ve üzeri	86	22,9
Öğrenim Durumu	Ön lisans	0	0
	Lisans	269	71,7
	Lisansüstü	106	28,3
Ödül alma durumu	Evet	143	38,1
	Hayır	232	61,9
Ceza alma durumu	Evet	39	10,4
	Hayır	336	89,6
Okul türü	Anaokulu	20	5,3
	İlkokul	135	36,0
	Ortaokul	162	43,2
	Lise	58	15,5

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik frekans ve yüzdeler Tablo 2.1’de görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımında kadın öğretmenlerin 171 (%45,6), erkek öğretmenlerin 204 (%54,4) olduğu görülmektedir. Örneklem grubunda yer alan erkek sayısı kadın sayısından fazla olduğu görülmektedir. Görev tipi değişkenine göre katılımcıların dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin 291 (%77,6), yöneticiler 84 (%22,4) kişi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcı öğretmen sayısı yönetici sayısından fazladır. Öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre dağılımları incelendiğinde 1-5 yıl hizmeti bulunan öğretmen sayısı 118 (%54,4), 6-15 yıl hizmeti bulunan öğretmen sayısı 171 (%45,6), 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen sayısı 86 (%22,9) kişi olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre en fazla katılımcı sayısı 6-15 yıl arasında deneyime sahip olan öğretmenler oluşturmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımları incelendiğinde lisans 269 (%71,7), lisans üstü 106 (%28,3), ön lisans katılımcı sayısı sıfır olarak tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcı sayısı en fazla lisans eğitim durumuna sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Ön lisans öğrenim durumu olan hiçbir öğretmene ulaşılamamıştır. Katılımcıların ödül alma durumu dağılımı incelendiğinde ödül alan 143 (%38,1), ödül alamayan 232 (%61,9) kişidir. Öğretmenlerin ceza alma durumuna göre katılımcı sayısı incelendiğinde ceza alan öğretmen sayısı 39

(%10,4), ceza almayan öğretmen sayısının 336 (%89,6) olduğu görülmektedir. Ceza alan öğretmen sayısı ceza almayan öğretmen sayısından azdır. Okul türü değişkenine göre katılımcı dağılımı incelendiğinde anaokulunda görev yapan öğretmen sayısı 20 (%5,3), ilkokullarda görev yapan öğretmen sayısı 135 (%36), ortaokulda görev yapan öğretmen sayısı 162 (%43,2), lisede görev yapan katılımcı sayısı 58 (%15,8) kişi olduğu görülebilir.

2.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada 657 sayılı devlet memurları kanununun ödül ve ceza ile ilgili maddeleri (37. 64. madde, 122. Madde ve 125. Maddeleri), Öğretmenlik Meslek Kanunu, 6245 Sayılı Harcırah Kanunu ile ilgili Yönetmenlikler dikkate alınarak danışman rehberliğinde araştırmacının ilgili literatürü taraması sonucu ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan ödül ve ceza maddelerine yönelik ifadeler anket formuna dönüştürülmüştür. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler (cinsiyet, görev tipi, eğitim durumu, mesleki kıdem, ceza alma durumu, ödül alma durumu ve okul türü), ikinci bölümde mevcut ödül ve ceza maddelerinden öğretmenlerin haberdar olma durumu, üçüncü bölümde öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerini destekleme dereceleridir. Anketin dördüncü ve son bölümünde ise alan yazın taranarak ve öğretmen görüşleri dikkate alınarak oluşturulmuş öğretmenlerin ödül ve cezaya yönelik görüş ve beklentilerini belirlemeye dönük oluşturulmuş önerilen ödül ve ceza maddeleridir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışma gurubunun özelliklerini belirlemek amacıyla danışman rehberliğinde kişisel bilgi formu geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formu geliştirilirken kişisel değişkenler içinde öğretmenlerin ödül ve cezaya yönelik görüşlerini etkileyebilecek değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

2.3.2. Anket Formu

Uygulanmakta olan ödül ve cezalardan öğretmenlerin haberdar olma durumunu ölçmek amacıyla kanun ve yönetmenliklerde yer alan ödül ve ceza maddeleri anket formuna dönüştürülmüştür. Toplamda 19 sorudan oluşan haberdar olma durumu, ilk 6 soru uygulanmakta olan cezadan maddelerinden haberdar olma durumu geriye kalan 13 soru uygulanmakta olan ödül maddelerinden haberdar olma durumuna yönelik

maddelerdir. Bu maddeler; “5 tamamen haberdarım”, “4 haberdarım”, “3 orta düzeyde haberdarım”, “2 düşük düzeyde haberdarım”, “1 hiç haberdar değilim” şeklinde yanıtlanmaktadır.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve cezaları destekleme düzeylerini belirlemek amacıyla kanun ve yönetmenliklerde yer alan ödül ve ceza maddeleri anket formuna dönüştürülmüştür. 71 sorudan oluşan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumunun 16 sorusu uygulanmakta olan ödül maddelerini öğretmenlerin destekleme düzeylerini belirleme ile ilgili geriye kalan 55 soru ise öğretmenlerin ceza maddelerini destekleme düzeyi ile ilgilidir. Bu maddeler; 5(beş) “tamamen destekliyorum”, 4(dört) “çok yüksek oranda destekliyorum”, 3(üç) “yüksek oranda destekliyorum”, 2(iki) “orta destekliyorum”, 1 (bir) ise “az destekliyorum” şeklinde yanıtlanmaktadır.

Anketin son bölümünde öğretmenlerin ödül ve cezaya yönelik görüş ve beklentilerini belirlemek amacıyla alan yazın taranarak ve öğretmen görüşleri dikkate alınarak oluşturulmuş 16 madde bulunmaktadır. Bu maddeler; 5(beş) “tamamen destekliyorum”, 4(dört) “yüksek oranda destekliyorum”, 3(üç) “orta düzeyde destekliyorum”, 2 (iki) “az destekliyorum”, 1(bir) “hiç desteklemiyorum” şeklinde yanıtlanmaktadır.

Tablo 2.2. Anket formu Bölümleri Madde Dağılımları

Uygulanan Madde	Bölüm	Madde Numaraları
Haberdar olma durumu	Cezadan Haberdar Olma d. Ödül Haberdar Olma d.	1 ve 6 maddeler arası 7-19 maddeler arası
Destekleme Durumu	Ödül Destekleme d. Ceza Destekleme d.	20-35 maddeler arası 36-91 maddeler arası
Görüş Durumu		92-108 maddeler arası
Toplam		108 madde

Tablo 2.2. görüleceği gibi uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden öğretmenlerin haberdar olma ve destekleme durumu ile önerilen ödül ve ceza maddelerinin hangi maddeler arasında olduğu görülmektedir.

2.4 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Katılımcılara, Batman İl Mili Eğitim Müdürlüğü’nden alınan yasal izin doğrultusunda hazırlanan kişisel bilgi formu ve anketler sunulmuş ve bunlar gönüllülük

esasına dayanarak katılımcılara iletilmiştir. Katılımcılardan samimi ve eksiksiz cevaplar vermeleri talep edilmiş ve bu verilerin bilimsel bir araştırmada kullanılacağı açıklanmıştır. Araştırmacı, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden okul müdürlerinin iletişim numaralarını almış ve bu numaralara elektronik form anketi gönderilmiştir. Elektronik form haricinde ulaşılabilen tüm öğretmen ve yöneticilerden anket formunu gönüllülük esasına göre doldurmaları istenmiştir. Süreç sonunda 375 anket formu kayıp veri olmadan ve eksiksiz şekilde doldurulmuştur.

Bu araştırma da toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 25 kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak verilerin çözümlenmesinde birtakım teknikler kullanılmıştır. 375 anket formu üzerinden tek değişkenli normallik durumları incelenmiştir Tek değişkenli normallik durumu için sürekli değişkenlere ait medyan, mod değerleri, aritmetik ortalama ($\bar{X}$), basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir (Tablo 2.3.).

Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) katsayıları -2 ile +2 arasında olduğu zaman dağılım normal kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Kline'a (2011: 63) göre, bu katsayı değeri ± 3 olması durumunda dağılımı normal kabul etmektedir. Mayers (2013: 56) ise örneklem sayısı 100'den fazla olduğu durumlarda bu değer $\pm 3,29$ arasında olması halinde dağılımın normal kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ödül-ceza maddelerinden haberdar olma ve destekleme düzeyleri ile önerilen maddeleri desteklemelerine ait puanların; standart sapma, ortalama, basıklık ve çarpıklık katsayı değerleri Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Sonucu

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Medyan	Mod	ss	Çarpıklık	Basıklık
Haberdar Olma Durumu Toplam	375	3,52	3,47	5,00	,968	-,236	-,589
Destekleme Durumu Toplam	375	3,94	4,14	5,00	,853	,126	,945
Önerilen Maddeler Yönelik Görüşler Toplam	375	3,96	4,05	5,00	,701	-1,057	2,24

Tablo 2.3. incelendiğinde haberdar olma ve destekleme durumlarına ait sürekli değişkenler ve faktörleri için çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 3,29$ arasında değer aldığı

görülmektedir. Ayrıca, aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri birbirine oldukça yakın çıktığından dolayı, parametrik testlerin normallik varsayımına uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu doğrultuda ilgili değişkenler arasında, kişisel bilgi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın ana problem ve alt problemleri doğrultusunda hazırlanan araştırma sorularına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1 ÖĞRETMENLERİN MEVCUT ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNDEN HABERDAR OLMA DURUMUNA İLİŞKİN MADDE ANALİZLERİ

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarına ilişkin madde analizleri Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarına İlişkin Madde Analizleri Sonuçları

Maddeler	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
HO1	375	1,00	5,00	3,7200	1,14649
HO2	375	1,00	5,00	3,6640	1,17876
HO3	375	1,00	5,00	3,6373	1,21122
HO4	375	1,00	5,00	3,5867	1,21810
HO5	375	1,00	5,00	3,8453	1,18483
HO6	375	1,00	5,00	2,7973	1,40910
HO7	375	1,00	5,00	3,3173	1,30121
HO8	375	1,00	5,00	3,4160	1,33154
HO9	375	1,00	5,00	3,3360	1,49121
HO10	375	1,00	5,00	3,0827	1,55508
HO11	375	1,00	5,00	3,9173	1,34486
HO12	375	1,00	5,00	3,9680	1,24705
HO13	375	1,00	5,00	2,8187	1,57832
HO14	375	1,00	5,00	3,4293	1,40841
HO15	375	1,00	5,00	4,3013	1,07841
HO16	375	1,00	5,00	4,1200	1,26618
HO17	375	1,00	5,00	3,3920	1,56446
HO18	375	1,00	5,00	3,2880	1,56063
HO19	375	1,00	5,00	3,3600	1,52904
Tüm Maddelerim Toplam Puanı (Tüm Maddeler HO1-HO19)	375	1,00	5,00	3,5262	,96817
Cezadan Haberdar Olma Maddelerinin Toplam Puanı (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	375	1,00	5,00	3,5418	1,08385
Ödülден Haberdar Olma Maddelerinin Toplam Puanı (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	375	1,00	5,00	3,5190	1,01614

HO: Haberdar Olma

Tablo 3.1'den anlaşılaçağı üzere, öğretmenlerin mevcut ödül-ceza maddelerinden haberdar olma düzeylerine ilişkin analizler; öğretmenlerin ödül ($\bar{X}=3,51$), ceza ($\bar{X}=3,52$) ve toplam ödül-ceza maddelerinin ($\bar{X}=3,52$) boyutlarına ilişkin yüksek düzeyde haberdar olduklarını göstermektedir. Ödül madde analizleri tekil olarak incelendiğinde; öğretmenlerin en fazla haberdar olduğu maddelerin (HO15, HO16, HO12, HO11, HO5) olduğu anlaşılmaktadır. HO15 maddesi (*Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğinde geçen uzman ve başöğretmenlik unvanları konusunda*) $\bar{X}=4,21$ ortalamayla, HO16 maddesi (*Uzman öğretmen/başöğretmen unvanı verilenlere, her unvan için ayrı ayrı olmak üzere bir derece verildiği konusunda*) $\bar{X}=4,01$ ortalamayla öğretmenlerin en yüksek oranda haberdar oldukları ödül maddeleridir. Bu ilk iki kanun maddesinin yakın zamanda kabul edildiği düşünüldüğünde bu maddelere ilişkin haberdarlık düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur. HO12 maddesi $\bar{X}=3,96$ ortalamayla (*Zorunlu hizmet alanları için öngörülen azami çalışma sürelerinin üzerinde görev yapan öğretmenlere verilen ek puanlar konusunda*) öğretmenlerin üçüncü sırada en yüksek haberdar olduğu maddedir. HO11 maddesi $\bar{X}=3,91$ ortalamayla (*DYK ile İYEP kursunda görev alan öğretmenlere her ay için 0,5 puan verilir. Yatılı bölge okullarında görev yapan kadın öğretmenlere her yıl için 12 ek puan, erkeklere ise 6 ek puan verildiği konusunda*) öğretmenlerin en fazla haberdar olduğu dördüncü maddedir. Bu maddelerin haberdarlık düzeyinin yüksek olmasının nedeni hizmet puanına öğretmenlerin verdiği değer olabilir. HO13 maddesi ise $\bar{X}=2,81$ ortalamayla (*Hizmet Şeref Belgesi yıl içinde emekli olan tüm öğretmenlere, Öğretmenler Günü'nde verildiği konusunda haberdarım.*) öğretmenlerin en düşük düzeyde haberdar oldukları ödül maddesidir.

Ceza madde analizleri tekil olarak incelendiğinde; HO5 maddesinin $\bar{X}=3,84$ ortalamayla (*Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller konusunda*) öğretmenlerin en fazla haberdar olduğu ceza maddesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu ceza maddesine yönelik öğretmenlerin haberdarlık düzeylerinin yüksek olması, öğretmenlerin görevlerini herhangi bir nedenle kaybetme kaygısını taşıyabildiklerini ve buna bağlı olarak işten çıkarılmayı gerektiren olası eylemlerin hukuki karşılığını araştırdıklarına dayandırılabilir. HO6 maddesinin $\bar{X}=2,79$ ortalamayla (*6245 Sayılı Harcırah Kanunun 60. Maddesinde maddi hatalar hariç istihkakın miktarını artıracak şekilde beyanda bulunanlara uygulanacak cezalar konusunda*) öğretmenlerin ödül-ceza maddeleri içerisinde en az haberdar olduğu madde olduğu görülebilmektedir.

3.2 UYGULANMAKTA OLAN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNDEN ÖĞRETMENLERİN HABERDAR OLMA DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının cinsiyet, eğitim durumu, görev yeri, okul türü, hizmet yılı ve ödül-ceza alma durumuna ilişkin t-testi ve ANOVA sonuçları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda ayrı başlıklar halinde gösterilmiştir.

3.2.1. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Görev Tipine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının görev tipine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Görevine Tipine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Görevi	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Cezadan Haberdar Olma Durumu (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	Ö	291	3,37	1,03	-5,863	,000*
	Y	84	4,12	1,04		
Ödülden Haberdar Olma Durumu (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	Ö	291	3,34	,964	-6,559	,000*
	Y	84	4,12	,958		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu (Tüm Maddeler HO1-HO19)	Ö	291	3,35	,908	-6,835	,000*
	Y	84	4,12	,932		

Y: Yönetici, Ö: Öğretmen, HO: Haberdar Olma, * $p < 0,01$

Tablo 3.2’de görüleceği üzere, uygulanmakta olan ceza ve ödül maddelerinden haberdar olma durumunun görev tipi değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; hem toplam ($t = -6,835$; $p < 0,01$), hem ceza ($t = -5,863$; $p < 0,01$), hem de ödüle ($t = -6,559$; $p < 0,01$) ilişkin puanlarda yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu

görülebilmektedir. Her üç boyutta da okul yöneticilerinin öğretmenlere göre ödül ve ceza maddelerine ilişkin farkındalıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular yönetim eyleminin denetim ve koordinasyon sorumluluğu gereği ödül ve ceza maddelerine daha fazla hâkim olmaları gerekliliğinin yansıması olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin cinsiyete göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 3. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Cezadan Haberdar Olma Durumu (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	K	171	3,3294	1,03374	-3,526	,000*
	E	204	3,7198	1,09524		
Ödülden Haberdar Olma Durumu (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	K	171	3,2668	,98114	-4,513	,000*
	E	204	3,7304	,99883		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu (Tüm Maddeler HO1-HO19)	K	171	3,2865	,92784	-4,500	,000*
	E	204	3,7270	,95765		

E: Erkek, K: Kadın, HO: Haberdar Olma, * $p < 0,01$

Yukarıdaki tabloda görüleceğe üzere, uygulanmakta olan ceza ve ödül maddelerinden haberdar olma durumunun cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; hem toplam ($t = -4,50$; $p < 0,01$), hem de ceza ($t = -3,526$; $p < 0,01$) ve ödüle ($t = -4,513$; $p < 0,01$) ilişkin puanlarda erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülebilmektedir. Her üç boyutta da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre ödül ve ceza maddelerine ilişkin farkındalıklarının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Cinsiyet değişkeni açısından yapılan analizlerde elde edilen erkek

öğretmenlere yönelik anlamlı farklılığın neden-sonuçlarının anlaşılması için derinlemesine bir araştırmaya ihtiyaç duyulacağı değerlendirilebilir.

3.2.3. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının hizmet yılı değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin Uygulanmakta olan ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenin Hizmet Yılı (Deneyim) Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Kaynak	sd	Kareler Ort.	F	p	Fark
Cezadan Haberdar Olma Durumu (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	1-5	118	3,43	Gruplar Arası	2	2,17	1,85	,158	
	6-15	171	3,52	Grup İçi	372	1,16			
	16 üstü	86	3,72	Toplam	374				
	Toplam	375	3,54						
Ödülünden Haberdar Olma Durumu (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	1-5	118	3,19	Gruplar Arası	2	10,18	10,35	,000	
	6-15	171	3,59	Grup İçi	372	,983			
	16 üstü	86	3,80	Toplam	374				
	Toplam	375	3,51						
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu (Tüm Maddeler HO1-HO19)	1-5	118	3,27	Gruplar Arası	2	6,82	7,53	,001	
	6-15	171	3,57	Grup İçi	372	,90			
	16 üstü	86	3,78	Toplam	374				
	Toplam	375	3,52						

***p < 0,05; **p < 0,01** Öğretmenlerin hizmet yılı için, 1= 1-5 yıl, 2= 6-15 yıl, 3= 16 yıl ve üzeri.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere; öğretmenlerin ödül ve ceza

maddelerinden haberdar olma durumu hizmet yılı değişkeni açısından değerlendirildiğinde, toplam haberdar olma ($F=7,534$; $p<0,05$) ve ödül değişkeni ($F=10,358$; $p<0,05$) açısından gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ancak ceza değişkeni açısından gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($F=1,857$; $p>0,05$) görülebilmektedir. Gruplar arası farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına dair yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre ödül değişkeni açısından farklılığın 1-2 ile 1-3 grupları arasında, toplam haberdar olma değişkeni açısından farklılığın da 1-2 ile 1-3 grupları arasında olduğu görülmektedir. Her iki değişken açısından da hizmet yılı daha fazla olan öğretmenlerin hizmet yılı düşük olanlara göre ödül-ceza maddelerine ilişkin daha fazla farkındalığa sahip olduklarını göstermektedir. Bu bulgular öğretmenlerin süreç içerisinde mesleki tecrübeleri ve yaşamışlıkları ile ödül-ceza maddelerine ilişkin zamanla farkındalıklarının arttığına işaret etmektedir ki bu durum hayatın olağan akışıyla uyumludur.

3.2.4. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Ödül veya Ceza Alma Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının ödül veya ceza alma değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Ödül	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Cezadan Haberdar Olma Durumu (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	E	143	3,72	1,11764	2,53	,012
	H	232	3,43	1,04965		
Ödülden Haberdar Olma Durumu (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	E	143	3,82	,97646	4,63	,000
	H	232	3,33	,99721		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu (Tüm Maddeler HO1-HO19)	E	143	3,78	,96038	4,22	,000
	H	232	3,36	,93876		

Tablo 3.6. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Ceza	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Cezadan Haberdar Olma Durumu	E	39	3,50	1,27217	-,220	,827
(HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	H	336	3,54	1,06192		
Ödülден Haberdar Olma Durumu	E	39	3,63	1,20056	,779	,436
(HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	H	336	3,50	,99367		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu	E	39	3,59	1,16067	,399	,692
(Tüm Maddeler HO1-HO19)	H	336	3,51	,94501		

E: Evet, H: Hayır, HB: Haberdar Olma Maddesi, * $p < 0,05$

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının daha önce ödül alıp almama durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde, hem ödül ($t=4,63$; $p<0,00$), hem ceza ($t=2,53$; $p<0,05$), hem de toplam ödül-ceza ($t=4,22$; $p<0,00$) maddelerinden haberdar olma durumuna ilişkin puanlarda ödül alan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülebilmektedir. Bu bulgu ödül alan öğretmenlerin ödül almayan öğretmenlere göre uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden daha çok haberdar olduğunu göstermektedir. Ödül alan öğretmenlerin ödül ($\bar{X}=3,82$), ceza ($\bar{X}=3,72$), toplam ödül-ceza ($\bar{X}=3,78$) boyutlarına ilişkin puan ortalamasının ödül almayan öğretmenlerin ödül ($\bar{X}=3,33$), ceza ($\bar{X}=3,43$), toplam ödül-ceza ($\bar{X}=3,36$) boyutlarına ilişkin puan ortalamasından yüksek olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumunun ceza alıp almama durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ceza alıp almama durumu değişkenine göre haberdar olma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülebilmektedir ($t=-,220$; $t=,779$; $t=,399$; $p>0,05$).

3.2.5. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının eğitim durumu değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Cezadan Haberdar Olma Durumu (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	Lisans	269	3,4424	1,05384	1.124	,290
	Lisansüstü	106	3,7940	1,12253		
Ödülden Haberdar Olma Durumu (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	Lisans	269	3,3563	,97136	,420	,517
	Lisansüstü	106	3,9318	1,01476		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu (Tüm Maddeler HO1-HO19)	Lisans	269	3,3835	,91990	1.174	,279
	Lisansüstü	106	38883	,99718		

HO: Haberdar Olma Maddesi, * $p < 0,05$

Tablo 3.6’daki uygulanmakta olan ceza ve ödül maddelerinden haberdar olma durumunun eğitim durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; toplam puanda ($t=1.174$; $p>0,05$), ceza ($t=1.124$; $p>0,05$) ve ödüle ($t=,420$; $p>0,05$) ilişkin puanlarda gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.2.6. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının okul türü değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Kaynak	sd	Kareler Ort.	F	p
Cezadan Haberdar Olma Durumu (HO1-HO6 Arasındaki Maddeler)	Anaokulu	20	3,4500	Gruplar Arası	3	1659	,469	,704
	İlkokul	135	3,5358	Grup İçi	371	437.686		
	Ortaokul	162	3,5051	Toplam	374	439.345		
	Lise	58	3,6897					
	Toplam	375	3,5418					
Ödülden Haberdar Olma Durumu (HO7-HO19 Arasındaki Maddeler)	Anaokulu	20	3,2577	Gruplar Arası	3	1665	,536	,658
	İlkokul	135	3,5202	Grup İçi	371	384.506		
	Ortaokul	162	3,5247	Toplam	374	386.171		
	Lise	58	3,5902					
	Toplam	375	3,5190					
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumu (Tüm Maddeler HO1-HO19)	Anaokulu	20	3,3184	Gruplar Arası	3	1.401	,496	,685
	İlkokul	135	3,5251	Grup İçi	371	349.167		
	Ortaokul	162	3,5185	Toplam	374	350.568		
	Lise	58	3,6216					
	Toplam	375	3,5262					

HO: Haberdar Olma, * $p < 0,05$

Tablo 3.7’deki uygulanmakta olan ceza ve ödül maddelerinden haberdar olma durumunun öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde; toplam ($F=,496$; $p>0,05$), ceza ($F=,469$; $p>0,05$) ve ödüle ($F=,536$; $p>0,05$) ilişkin puanlarda gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.3 ÖĞRETMENLERİN MEVCUT ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN MADDE ANALİZLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden destekleme durumlarına ilişkin madde analizleri Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Madde Analizleri

Maddeler	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
D1	375	1,00	5,00	3,6827	1,31552
D2	375	1,00	5,00	3,7253	1,27576
D3	375	1,00	5,00	3,7280	1,26898
D4	375	1,00	5,00	4,2000	1,18818
D5	375	1,00	5,00	4,0240	1,25471
D6	375	1,00	5,00	3,4827	1,45855
D7	375	1,00	5,00	3,8907	1,26504
D8	375	1,00	5,00	4,2133	1,11736
D9	375	1,00	5,00	4,1947	1,12434
D10	375	1,00	5,00	4,1120	1,20304
D11	375	1,00	5,00	3,8160	1,28369

Tablo 3.10. (Devamı). Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Madde Analizleri

D12	375	1,00	5,00	4,2160	1,11325
D13	375	1,00	5,00	4,0907	1,18470
D14	375	1,00	5,00	3,9787	1,24942
D15	375	1,00	5,00	3,9520	1,29493
D16	375	1,00	5,00	3,9627	1,26394
D17	375	1,00	5,00	3,6240	1,22364
D18	375	1,00	5,00	3,8347	1,21240
D19	375	1,00	5,00	3,8320	1,21534
D20	375	1,00	5,00	3,8187	1,25352
D21	375	1,00	5,00	3,9307	1,15416
D22	375	1,00	5,00	3,7893	1,20644
D23	375	1,00	5,00	3,2827	1,45341
D24	375	1,00	5,00	3,7707	1,23266
D25	375	1,00	5,00	3,6960	1,16929
D26	375	1,00	5,00	3,6080	1,24464
D27	375	1,00	5,00	3,7440	1,21204
D28	375	1,00	5,00	3,7893	1,19977
D29	375	1,00	5,00	4,1333	1,12736
D30	375	1,00	5,00	3,7573	1,20706
D31	375	1,00	5,00	4,0187	1,14096
D32	375	1,00	5,00	4,0480	1,11280
D33	375	1,00	5,00	4,1280	1,13035

Tablo 3.11. (Devamı). Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Madde Analizleri

D34	375	1,00	5,00	3,5813	1,23590
D35	375	1,00	5,00	3,8160	1,21522
D36	375	1,00	5,00	4,0213	1,13032
D37	375	1,00	5,00	3,8613	1,27165
D38	375	1,00	5,00	3,7280	1,21075
D39	375	1,00	5,00	3,8213	1,30100
D40	375	1,00	5,00	4,0907	1,18018
D41	375	1,00	5,00	4,0187	1,16874
D42	375	1,00	5,00	3,7307	1,25152
D43	375	1,00	5,00	3,8667	1,23597
D44	375	1,00	5,00	3,8693	1,16385
D45	375	1,00	5,00	4,2427	1,18244
D46	375	1,00	5,00	4,1493	1,21448
D47	375	1,00	5,00	4,2160	1,13701
D48	375	1,00	5,00	4,0320	1,16502
D49	375	1,00	5,00	4,0000	1,17232
D50	375	1,00	5,00	4,1573	1,16284
D51	375	1,00	5,00	3,5360	1,49085
D52	375	1,00	5,00	4,1333	1,20309
D53	375	1,00	5,00	3,5307	1,33785
D54	375	1,00	5,00	4,0720	1,19832
D55	375	1,00	5,00	4,1040	1,15733

Tablo 3.12. (Devamı). Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Madde Analizleri

D56	375	1,00	5,00	3,9600	1,23280
D57	375	1,00	5,00	3,9253	1,19481
D58	375	1,00	5,00	4,1013	1,23686
D59	375	1,00	5,00	3,8640	1,33651
D60	375	1,00	5,00	4,0640	1,24581
D61	375	1,00	5,00	3,9920	1,35135
D62	375	1,00	5,00	4,1707	1,22483
D63	375	1,00	5,00	3,9733	1,26843
D64	375	1,00	5,00	4,2640	1,12918
D65	375	1,00	5,00	4,2507	1,11676
D66	375	1,00	5,00	4,2320	1,15487
D67	375	1,00	5,00	4,2933	1,14197
D68	375	1,00	5,00	4,0613	1,26194
D69	375	1,00	5,00	4,3227	1,11139
D70	375	1,00	5,00	4,0853	1,22067
D71	375	1,00	5,00	3,9467	1,24846
Toplam ödül-ceza maddelerini destekleme düzeyi (D1-D71 arasındaki maddeler)	375	1,00	5,00	3,9459	,85398
Ödül maddelerini destekleme düzeyi (D1-D16 arasındaki maddeler)	375	1,00	5,00	3,9349	,89843
Ceza maddelerini destekleme düzeyi (D17-D71 arasındaki maddeler)	375	1,00	5,00	3,9494	,95534

D: Destekleme

Mevcut ödül-ceza maddelerine ilişkin madde analizleri incelendiğinde (Tablo 3.8) öğretmenlerin ödül-ceza maddelerini destekleme toplam puanı ($\bar{X}= 3,94$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanılarak öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve cezaları büyük oranda destekledikleri söylenebilir. Fakat anket formundan alınabilecek maksimum puanın ($\bar{X}= 5,00$) olduğu ölçüt alındığında öğretmenlerin bazı maddelere yönelik tereddütleri olduğu veya bazı maddeleri daha düşük düzeyde destekledikleri çıkarımı yapılabilir. Öğretmenlerin ceza maddelerini ($\bar{X}= 3,94$), ödül maddelerini ($\bar{X}= 3,93$) toplam ödül-ceza maddelerini ($\bar{X}= 3,94$) yüksek düzeyde destekledikleri Tablo 3.8'den anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin en fazla destekledikleri maddeler Tablo 3.8'de görüleceği üzere sırasıyla D69, D67, D64, D65, D45, D66 olduğu görülmektedir. En fazla desteklenen ilk dört madde devlet memurluğundan çıkarma cezası ile ilgili maddelerdir. D69 maddesi $\bar{X}= 4,32$ ortalamayla “*Terör örgütleriyle eylem birliği içerisinde olmak, bu örgütlere yardım etmek, kamu imkân ve kaynaklarını bu örgütleri desteklemeye yönelik kullanmak ya da kullandırmak, bu örgütlerin propagandasını yapmak.*” öğretmenler çok yüksek düzeyde desteklemektedirler. D67 maddesi $\bar{X}= 4,29$ ortalamayla “*Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek*” öğretmenler çok yüksek düzeyde desteklemektedirler. D64 maddesi $\bar{X}= 4,26$ ortalamayla “*Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak*” öğretmenler tarafından çok yüksek düzeyde desteklenmektedir. D65 maddesi $\bar{X}= 4,25$ ortalamayla “*Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak*” öğretmenler çok yüksek düzeyde desteklemektedir. D45 maddesi $\bar{X}= 4,24$ ortalamayla “*Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek*” öğretmenler tamamen desteklenmektedir. Öğretmenler D66 maddesini $\bar{X}= 4,23$ ortalamayla “*Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak*” çok yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Uygulanmakta olan ödül ve ceza maddeleri içerisinde öğretmenlerin en az destekledikleri maddeler (D23, D6, D53, D51, D34) olduğu görülür. Öğretmenler D23 maddesini $\bar{X}=3,18$ ortalamayla (“*Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak*”) en az destekledikleri madde olduğu görülmektedir. Öğretmenler D6 maddesini $\bar{X}=3,48$ ortalamayla (“*Millî Eğitim Bakanlığı kadroları için bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisinden fazla olamaz.*”) en az destekledikleri ikinci madde olduğu görülmektedir. Öğretmenler D53 maddesini $\bar{X}=3,5307$ ortalamayla (“*Belirlenen durum ve sürelerde mal*

bildiriminde bulunmamak”) en az destekledikleri üçüncü madde olduğu görülmektedir. D51 maddesi $\bar{X}=3,5360$ ortalamayla (*“Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak”*) öğretmenlerin dördüncü sırada en az desteklediği seçenek olduğu görülmektedir. D34 maddesi $\bar{X}=3,5813$ ortalamayla (*“Verilen emirlere itiraz etmek”*) öğretmenlerin en az desteklediği beşinci maddedir.

3.4 UYGULANMAKTA OLAN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ ÖĞRETMENLERİN DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının cinsiyet, eğitim durumu, görev yeri, okul türü, hizmet yılı ve ödül-ceza alma durumuna ilişkin t-testi ve ANOVA sonuçları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda ayrı başlıklar halinde gösterilmiştir.

3.4.1. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Görev Tipine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Görev Tipi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Görevi	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Ceza Maddesini Destekleme Durumu (D17-D71 arasındaki maddeler)	Ö	291	3,83	,968	-4,698	,000*
	Y	84	4,33	,805		
Ödül Maddesini Destekleme Durumu (D1-D16 arasındaki maddeler)	Ö	291	3,80	,885	-6,006	,000*
	Y	84	4,40	,784		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumu (Tüm maddeler D1-D72)	Ö	291	3,83	,854	-5,538	,000*
	Y	84	4,34	,723		

Ö: öğretmen, Y: yönetici, D: Destekleme, *p <0,05

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini destekleme durumları hem ödül ($t=-6,006$; $p<0,05$), hem ceza ($t=-4,698$; $p<0,05$), hem de toplam ödül-ceza ($t=-5,538$; $p<0,05$) maddelerini destekleme durumuna ilişkin puanlarda yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülebilmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlere göre ceza maddelerini destekleme boyutuna ($\bar{X}=4,33$), ödül maddelerini destekleme boyutuna ($\bar{X}=4,40$) ve toplam ödül-ceza maddelerinin tamamını destekleme boyutuna ($\bar{X}=4,34$) ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu yöneticilerin öğretmenlere göre uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini daha çok desteklediklerini göstermektedir.

3.4.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Ceza Maddesini Destekleme Durumu (D17-D71 arasındaki maddeler)	K	171	3,9920	,89426	,790	,430
	E	204	3,9137	1,00448		
Ödül Maddesini Destekleme Durumu (D1-D16 arasındaki maddeler)	K	171	3,8576	,81315	-1,528	,127
	E	204	3,9997	,96131		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumu (Tüm maddeler D1-D72)	K	171	3,9598	,78739	,292	,771
	E	204	3,9343	,90781		

E: Erkek, K: Kadın, D: Destekleme, * $p < 0,05$

Uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumunun cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; ödül maddelerine ($t=-1,528$; $p>0,05$), ceza maddelerine ($t=,790$; $p>0,05$), toplam ödül-ceza maddelerine ($t=,292$; $p>0,05$) yönelik gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu kadın

öğretmenler ile erkek öğretmenlerin ödül ve ceza maddelerini aynı düzeyde desteklediklerini göstermektedir.

3.4.3. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının hizmet yılı değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Hizmet Yılı (Deneyim) Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Kaynak	sd	Kareler Ort.	F	p
Ceza Maddesini Destekleme Durumu (D17-D71 arasındaki maddeler)	1-5 Yıl	118	3,8230	Gruplar Arası	2	1,100		
	6-15 Yıl	171	3,9770	Grup İçi	372	,806		
	16 ve üzeri	86	4,0048	Toplam	374		1,365	,257
	Toplam	375	3,9349					
Ödül Maddesini Destekleme Durumu (D1-D16 arasındaki maddeler)	1-5 Yıl	118	3,9499	Gruplar Arası	2	,315		
	6-15 Yıl	171	3,9140	Grup İçi	372	,916		
	16 ve üzeri	86	4,0189	Toplam	374		,344	,709
	Toplam	375	3,9494					
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumu (Tüm maddeler D1-D71)	1-5 Yıl	118	3,9196	Gruplar Arası	2	,274	,374	,688
	6-15 Yıl	171	3,9291	Grup İçi	372	,732		
	16 ve üzeri	86	4,0156	Toplam	374			
	Toplam	375	3,9459					

D: Destekleme, *p <0,05

Tablo 3.11’de görüleceği üzere uygulanmakta olan ceza-ödül maddelerini destekleme durumunun öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin ceza maddelerini destekleme durumuna ($F=1,365$; $p>0,05$), ödül maddelerini destekleme durumuna ($F=,344$; $p>0,05$), toplam ödül ve ceza maddelerini destekleme durumuna ($F=,374$; $p>0,05$), ilişkin puanlarda gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

3.4.4. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Ödül veya Ceza Alma Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının ödül veya ceza alma değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Ödül	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Ceza Maddelerini Destekleme (D17-D71 Arasındaki Maddeler)	E	143	4,09	,853	2,34	,020
	H	232	3,85	1,004		
Ödül Maddelerini Destekleme (D1-D16 Arasındaki Maddeler)	E	143	4,18	,884	4,34	,000
	H	232	3,78	,873		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme (Tüm Maddeler D1-D71)	E	143	4,11	,791	3,08	,002
	H	232	3,84	,875		
Bağımlı Değişken	Ceza	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Ceza Maddelerini Destekleme (D17-D71 Arasındaki Maddeler)	E	39	3,83	1,027	-,785	,433
	H	336	3,96	,947		
Ödül Maddelerini Destekleme (D1-D16 Arasındaki Maddeler)	E	39	4,07	1,066	1,054	,292
	H	336	3,91	,877		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme (Tüm Maddeler D1-D71)	E	39	3,89	,996	-,402	,688
	H	336	3,95	,837		

E: Evet, H: Hayır, * $p<0,05$

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini destekleme durumlarının daha önce ödül alıp almama durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde, hem ödül ($t=4,34$; $p<0,05$), hem ceza ($t=2,34$; $p<0,05$), hem de toplam ödül-ceza ($t=3,08$; $p<0,05$) maddelerini destekleme durumuna ilişkin puanlarda ödül alan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülebilmektedir. Ödül alan öğretmenlerin ödül almayan öğretmenlere göre ceza maddelerini destekleme boyutuna ($\bar{X}=4,09$), ödül maddelerini destekleme boyutuna ($\bar{X}=4,18$) ve toplam ödül-ceza maddelerinin tamamını destekleme boyutuna ($\bar{X}=4,11$) ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu ödül alan öğretmenlerin almayanlara göre uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini daha çok desteklediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun ceza alıp almama durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ceza alıp almama durumu değişkeninin boyutları arasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülebilmektedir ($t=-,785$; $t=1,054$; $t=-,402$; $p>0,05$).

3.4.5. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının ödül veya ceza alma değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.13’te gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Ceza Maddelerini Destekleme Durumu (D17-D71 Arasındaki Maddeler)	Lisans	269	3,9031	,97083	,175	,676
	Lisansüstü	106	4,0667	,90877		
Ödül Maddelerini Destekleme Durumu (D1-D16 Arasındaki Maddeler)	Lisans	269	3,8568	,87084	,000	,985
	Lisansüstü	106	4,1332	,94028		
Toplam Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumu (Tüm Maddeler D1-D71)	Lisans	269	3,8920	,85509	,108	,743
	Lisansüstü	106	4,0826	83971		

D: Destekleme, * $p < 0,05$

Tablo 3.13'te görüleceği üzere öğretmenlerin uygulanmakta olan ceza ve ödül maddelerini destekleme durumunun eğitim durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin ödül maddelerini ($t=,000$; $p>0,05$), ceza maddelerini ($t=,175$; $p>0,05$) ve toplam ödül ve ceza maddelerini ($t=,108$; $p>0,05$) destekleme durumuna ilişkin puanlarında gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülebilmektedir.

3.4.6. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının okul türü değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Kaynak	sd	Kareler Ort.	F	p
Ceza Maddelerini Destekleme Durumu (D17-D71 Arasındaki Maddeler)	Anaokulu	20	3,9704	Gruplar Arası	3	3.680	1.348	,259
	İlkokul	135	4,0528	Grup İçi	371	337.664		
	Ortaokul	162	3,8382	Toplam	374	341.343		
	Lise	58	4,0118					
	Toplam	375	3,9494					
Ödül Maddelerini Destekleme Durumu (D1-D16 Arasındaki Maddeler)	Anaokulu	20	4,0412	Gruplar Arası	3	1.699	,700	,553
	İlkokul	135	3,9926	Grup İçi	371	300.183		
	Ortaokul	162	3,9205	Toplam	374	301.881		
	Lise	58	3,8043					
	Toplam	375	3,9349					

D: Destekleme, * $p < 0,05$

Tablo 3.14. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Tüm Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumu	Anaokulu	20	3,9873	Gruplar Arası	3	2.458		
	İlkokul	135	4,0384	Grup İçi	371	270.296		
(Tüm Maddeler D1-D71)	Ortaokul	162	3,8579	Toplam	374	272.754	1.125	,339
	Lise	58	3,9621					
	Toplam	375	3,9459					

D: Destekleme, *p <0,05

Tablo 3.14'te görüleceği üzere uygulanmakta olan ceza-ödül maddelerini destekleme durumunun öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin ceza maddelerini ($F=1.348$; $p>0,05$), ödül maddelerini ($F=,700$; $p>0,05$) ve toplam ödül ve ceza maddelerini ($F=1.125$; $p>0,05$) desteklemelerine ilişkin puanlarda gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülebilmektedir.

3.5 ÖĞRETMENLERİN ÖNERİLEN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN MADDE ANALİZLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarına ilişkin madde analizleri Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Madde Analizleri

Maddeler	N	Min	Max	Ort.	ss
G1	375	1,00	5,00	4,3200	1,04651
G2	375	1,00	5,00	3,5840	1,52440
G3	375	1,00	5,00	4,5040	,94465

Tablo 3.15. (Devamı). Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Madde Analizleri

G4	375	1,00	5,00	4,4773	,98050
G5	375	1,00	5,00	4,5680	,85283
G6	375	1,00	5,00	4,4960	,96426
G7	375	1,00	5,00	4,6267	,84924
G8	375	1,00	5,00	3,9680	1,34802
G9	375	1,00	5,00	4,2453	1,16938
G10	375	1,00	5,00	4,6107	,90032
G11	375	1,00	5,00	3,5813	1,56949
G12	375	1,00	5,00	4,2133	1,11496
G13	375	1,00	5,00	3,5947	1,33884
G14	375	1,00	5,00	3,5040	1,38338
G15	375	1,00	5,00	3,3787	1,41064
G16	375	1,00	5,00	2,9253	1,46063
G17	375	1,00	5,00	2,7413	1,48604
Tüm görüş maddelerinin toplamı	375	1,00	5,00	3,9611	,70121
G1_G17 arasındaki maddeler					

G: Görüş

Tablo 3.5'te görüleceği üzere katılımcıların araştırmacı tarafından hazırlanan anket formunda öneri bağlamında belirtilen ödül ve ceza maddelerini ($\bar{X}=3,96$) yüksek

düzeyde destekledikleri görülebilmektedir. Önerilen ödül ve ceza maddeleri arasında öğretmenlerin en fazla destekledikleri maddeler sırasıyla G7, $\bar{X}=4,62$; G10, $\bar{X}=4,61$; G5, $\bar{X}=4,56$; G3, $\bar{X}=4,50$; G6, $\bar{X}=4,49$ olduğu, en az destekledikleri maddelerin ise sırayla G17, $\bar{X}=2,74$; G16, $\bar{X}= 2,92$; G15, $\bar{X}= 3,37$; G14, $\bar{X}= 3,50$; G11, $\bar{X}= 3,58$ olduğu görülmektedir. Tablo 3.5 incelendiğinde öğretmenlerin G7 maddesini (Zor şartlarda çalışan öğretmenlere ödüller -ek ödeme, başarı belgesi vb. verilmeli) $\bar{X}=4,62$ ortalamayla, G10 maddesini (Ödüllendirme ve cezalandırmada uygulamalarındaki en önemli husus adil, objektif kriterlerin göz önüne alınmasıdır.) $\bar{X}=4,61$ ortalamayla, G5 maddesini (Yasal mevzuat dışında öğretmenlerin gönüllü olarak yaptıkları eğitsel çalışmalar ödüllendirilmeli) $\bar{X}=4,56$ ortalamayla, G3 maddesini (Okulda farklılık yaratan öğrencileri güdüleyen, cesaretlendiren dersi sevdiren öğretmenlere ödül verilmeli) $\bar{X}=4,50$ ortalamayla, G6 maddesini (Başarı gösteren öğretmenlere mesleki gelişimini destekleyen tezsiz yüksek lisans, dil kursu kongre vb. ücretleri bulunduğu kurum tarafından karşılanmalı) $\bar{X}=4,49$ ortalamayla çok yüksek düzeyde destekledikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin sırasıyla en az destekledikleri maddeler (G17, G16, G15, G14, G11) olduğu görülmektedir. G17 maddesi $\bar{X}=2,74$ ortalamayla (Kurs, seminer, toplantı vb. faaliyetlere katılmamak cezalandırılmalı) öğretmenlerin en az desteklediği maddedir. G16 maddesi $\bar{X}= 2,92$ ortalamayla (Bulunduğu çevrenin Sosyo-kültürel dokusuna uygun olmayan kılık-kıyafet giyenler cezalandırılmalı) öğretmenlerin en az desteklediği ikinci maddedir. G15 maddesi $\bar{X}= 3,37$ ortalamayla (Ders süreleri içinde cep telefonunu çok sık kullanmak cezalandırılmalı) öğretmenlerin en az desteklediği üçüncü maddedir. G14 maddesi (Öğretmenlerin sosyal medya uygun olmayan içerik ve paylaşımları cezalandırılmalı) $\bar{X}= 3,50$ ortalamayla öğretmenlerin en az desteklediği dördüncü maddedir. G11 maddesi (Yalnızca öğretmenlere yönelik ödül ve ceza sistemi oluşturulmalı) $\bar{X}= 3,58$ ortalamayla öğretmenlerin en az katıldıkları beşinci maddedir.

3.6 ÖĞRETMENLERİN ÖNERİLEN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DURUMUNA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının cinsiyet, eğitim durumu, görev yeri, okul türü, hizmet yılı ve ödül-ceza alma

durumuna ilişkin t-testi ve ANOVA sonuçları incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda ayrı başlıklar halinde gösterilmiştir.

3.6.1. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Görev Tipine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerilen olan ödül ve ceza maddelerine ilişkin görüşlerinin görev tipi değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Görevi	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Önerilen Ödül- Ceza İlişkin Öğretmen Görüşleri (G1-G17 arasındaki maddeler)	Ö	291	3,897	,700	-3,301	,001*
	Y	84	4,180	,660		

Y: Yönetici, Ö: Öğretmen, G: Görüş, * $p < 0,05$

Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun görev tipi değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde görev tipi değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t = -3,301$, $p < 0,05$). Tablo 3.16'da görüleceği üzere bu anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde yöneticilerin ($\bar{X} = 4,18$), öğretmenlere ($\bar{X} = 3,89$) göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin öğretmenlere göre önerilen ödül ve ceza maddelerini daha fazla destekledikleri söylenebilir.

3.6.2. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerilen olan ödül ve ceza maddelerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Önerilen Ödül-Ceza Maddelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (G1-G17 arasındaki maddeler)	K	171	3,920	,648	-1,017	,310
	E	204	3,994	,742		

E: Erkek, K: Kadın, G: Görüş, *p <0,05

Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun cinsiyet durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t=-1,071; p>0,05).

3.6.3. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Ödül veya Ceza Alma Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının ödül veya ceza alma değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Ödül veya Ceza Alma Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Ödül durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Önerilen Ödül- Ceza İlişkin Öğretmen Görüşleri (G1-G17 arasındaki maddeler)	E	143	4,09	,68458	3,03	,003
	H	232	3,87	,69916		

Bağımlı Değişken	Ceza durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Önerilen Ödül- Ceza İlişkin Öğretmen Görüşleri (G1-G17 arasındaki maddeler)	E	39	3,87	,80642	-,840	,402
	H	336	3,97	,68858		

E: Evet, H: Hayır, *p<0,05

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumlarının daha önce ödül alıp almama durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde ödül alan öğretmenler lehine ($t=3,03$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülebilmektedir. Ödül alan öğretmenlerin ($\bar{X}=4,09$), ödül almayanlara ($\bar{X}=3,87$) göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu ödül alan öğretmenlerin almayanlara göre önerilen ödül-ceza maddelerini daha çok desteklediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun ceza alıp almama durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde ceza alıp almama durumu değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($t=-,840$; $p>0,05$). Bu bulgu ceza almayan öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}=3,97$), ceza alan öğretmenlerin puan ortalamasından ($\bar{X}=3,87$) yüksek olmasına rağmen bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir.

3.6.4. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının eğitim durumu değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.23. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Önerilen Ödül – Ceza Maddelerine İlişkin Görüş (G1-G17 arasındaki maddeler)	Lisans	269	3,9027	,69533	,042	,837
	Lisansüstü	106	4,1093	,69745		

G: görüş, * $p < 0,05$

Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun eğitim durumu değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde ödül-cezaya ($t=,042$; $p>0,05$) ilişkin puanlarda gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı Tablo

3.19’da görülmektedir. Bu bulgu lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin puan ortalaması ($\bar{X}=4,10$), lisans eğitim durumuna sahip öğretmenlerin puan ortalamasından ($\bar{X}=3,90$) yüksek olmasına rağmen bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir.

3.6.5. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarının Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının hizmet yılı değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Hizmet Yılı	N	X	Varyansın Kaynağı	sd	Kareler Ort.	F	p
Önerilen Ödül-Ceza maddelerine ilişkin Öğretmen Görüşleri (GM1-GM17 arasındaki maddeler)	1-5 Yıl	118	3,8774	Gruplar Arası	2	,656		
	6-15 Yıl	171	3,9852	Grup İçi	372	,491		
	16 ve üzeri	86	4,0280	Toplam	374		1,337	,264
	Toplam	375	3,9611					

G: Görüş, *p <0,05

Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun hizmet yılı değişkenine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, ödül-ceza değişkeni açısından gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülebilmektedir (F=1,337; p>0,05).

3.6.6. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının okul türü değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Bağımlı Değişken	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Kaynak	sd	Kareler Ort.	F	p
Önerilen Ödül-Ceza maddelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (G1-G17 Arasındaki Maddeler)	Anaokulu	20	4,1235	Gruplar Arası	3	2,050	1,394	,244
	İlkokul	135	4,0344	Grup İçi	371	181,847		
	Ortaokul	162	3,8972	Toplam	374	183,896		
	Lise	58	3,9128					
	Toplam	375	3,9611					

G: Görüş

Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, ödül-ceza değişkeni açısından gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=1.394$; $p>0,05$). Bu bulgu Anaokulu öğretmenlerinin puan ortalaması ($\bar{X}=4,12$), diğer kademelerde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamalarından yüksek olmasına rağmen bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir.

3.7 ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNİN GÖREV TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE MADDE BAZLI İNCELENMESİ

Görev tipi değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edildiğinden dolayı öğretmen ve yönetici olma durumuna göre madde bazlı incelenmenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

3.7.1. Öğretmenlerin Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Görev Tipine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumlarının görev tipine ilişkin t-testi sonuçlarının maddelere göre incelenmesi Tablo 3.22’de gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Öğretmenlerin Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

Ödül ve Ceza Maddeleri	Haberdar Olma Durumu					
	G	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
HO1	Ö	291	3,5636	1,11041	-5,078	,000*
	Y	84	4,2619	1,10986		
HO2	Ö	291	3,4948	1,13372	-5,361	,000*
	Y	84	4,2500	1,14991		
HO3	Ö	291	3,4536	1,17462	-5,692	,000*
	Y	84	4,2738	1,12315		
HO4	Ö	291	3,3952	1,18838	-5,918	,000*
	Y	84	4,2500	1,08522		
HO5	Ö	291	3,6942	1,19161	-5,197	,000*
	Y	84	4,3690	1,00336		
HO6	Ö	291	2,6357	1,36633	-4,226	,000*
	Y	84	3,3571	1,41968		
HO7	Ö	291	3,1375	1,27645	-5,150	,000*
	Y	84	3,9405	1,19589		
HO8	Ö	291	3,2062	1,28872	-5,933	,000*
	Y	84	4,1429	1,22369		
HO9	Ö	291	3,0515	1,44822	-8,167	,000*
	Y	84	4,3214	1,19397		
HO10	Ö	291	2,7698	1,48274	-8,410	,000*
	Y	84	4,1667	1,29720		

Tablo 3.22. (Devamı). Öğretmenlerin Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarının Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

HO11	Ö	291	3,8110	1,38291	-2,672	,000*
	Y	84	4,2857	1,13617		
HO12	Ö	291	3,8763	1,25608	-2,672	,008*
	Y	84	4,2857	1,16755		
HO13	Ö	291	2,6151	1,50962	-4,782	,000*
	Y	84	3,5238	1,61675		
HO14	Ö	291	3,2680	1,40577	-4,453	,000*
	Y	84	3,9881	1,27529		
HO15	Ö	291	4,2165	1,11318	-3,229	,000*
	Y	84	4,5952	,89334		
HO16	Ö	291	4,0103	1,30115	-3,538	,001*
	Y	84	4,5000	1,05853		
HO17	Ö	291	3,2509	1,56985	-3,440	,001*
	Y	84	3,8810	1,45125		
HO18	Ö	291	3,1409	1,54163	-3,447	,001*
	Y	84	3,7976	1,52710		
HO19	Ö	291	3,1134	1,50317	-6,595	,000*
	Y	84	4,2143	1,29941		

G: Görev, Y: Yönetici, Ö: Öğretmen, HO: Haberdar Olma, ***p<0,05**

Tablo 3.22’de öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve cezalardan haberdar olma durumunun görev tipi değişkenine göre madde bazlı incelendiğinde; tüm maddelerde ortalamalar arasındaki farklılığın yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılabilmektedir. Bu bulgu hem ödül hem de ceza maddelerinin tümünden yöneticilerin öğretmenlere göre daha çok farkındalığa sahip olduklarını göstermektedir. İlk altı madde ceza maddelerinden haberdar olma geriye kalan ise ödül maddelerinden haberdar olma ile ilgilidir (Bkz., Ek-2). Uygulanmakta olan ödül maddelerinden öğretmenlerin haberdar olma durumlarının görev tipi değişkenine göre madde bazlı incelendiğinde öğretmenlerin en fazla haberdar olduğu ödül maddesinin (HO.15 ile $\bar{X}=4,21$; Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğinde geçen uzman ve başöğretmenlik unvanları konusunda haberdarım.) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ikinci en fazla haberdar oldukları ödül maddesinin (HO.16 ile $\bar{X}=4,01$; Uzman öğretmen/başöğretmen unvanı verilenlere, her unvan için ayrı ayrı olmak üzere bir derece verildiği konusunda haberdarım.) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az haberdar oldukları ödül maddesinin ise (HO.13 ile $\bar{X}=2,61$; Hizmet Şeref Belgesi yıl içinde emekli olan tüm öğretmenlere, Öğretmenler Günü’nde verildiği konusunda haberdarım.) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin de en fazla haberdar oldukları ödül maddeleri (HO.15; HO.16) ile en az haberdar olduğu ödül maddesinin (HO.13) öğretmenlerle aynı olduğu görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin en fazla haberdar oldukları ceza maddesi (HO.5; Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım) ile en az haberdar oldukları ceza maddesinin (HO.6; 6245 Sayılı Harcırah Kanunun 60. Maddesinde maddi hatalar hariç istihkakın miktarını artıracak şekilde beyanda bulunanlara uygulanacak cezalar konusunda haberdarım) de aynı olduğu görülmektedir.

3.7.2. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipine ilişkin t-testi sonuçlarının maddelere göre incelenmesi Tablo 3.23’te gösterilmiştir.

Tablo 3.27. Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

Ödül ve Ceza		Destekleme Durumu				
Maddeleri	G	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
D1	Ö	291	3,4948	1,32189	-5,992	,000*
	Y	84	4,3333	1,06797		
D2	Ö	291	3,5395	1,27617	-6,061	,000*
	Y	84	4,3690	1,05030		
D3	Ö	291	3,5808	1,27692	-4,634	,000*
	Y	84	4,2381	1,10442		
D4	Ö	291	4,1100	1,21269	-2,987	,003*
	Y	84	4,5119	1,04702		
D5	Ö	291	3,8900	1,26557	-4,230	,000*
	Y	84	4,4881	1,10305		
D6	Ö	291	3,3058	1,44052	-4,480	,000*
	Y	84	4,0952	1,35876		
D7	Ö	291	3,7491	1,29280	-4,666	,000*
	Y	84	4,3810	1,02857		
D8	Ö	291	4,0893	1,15919	-4,886	,000*
	Y	84	4,6429	,83078		
D9	Ö	291	4,1031	1,15207	-3,273	,001*
	Y	84	4,5119	,96310		
D10	Ö	291	4,0515	1,20663	-1,817	,070
	Y	84	4,3214	1,17361		

Tablo 3.23. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

D11	Ö	291	3,6838	1,28776	-3,990	,000*
	Y	84	4,2738	1,16527		
D12	Ö	291	4,1065	1,14123	-4,052	,000*
	Y	84	4,5952	,91991		
D13	Ö	291	3,9759	1,20463	-3,876	,000*
	Y	84	4,4881	1,02374		
D14	Ö	291	3,8179	1,29101	-5,799	,000*
	Y	84	4,5357	,89774		
D15	Ö	291	3,7904	1,33677	-5,551	,000*
	Y	84	4,5119	,95051		
D16	Ö	291	3,8316	1,26865	-4,029	,000*
	Y	84	4,4167	1,14290		
D17	Ö	291	3,4845	1,21865	-4,198	,000*
	Y	84	4,1071	1,11957		
D18	Ö	291	3,6804	1,24468	-5,567	,000*
	Y	84	4,3690	,91546		
D19	Ö	291	3,6942	1,23983	-4,715	,000*
	Y	84	4,3095	,99367		
D20	Ö	291	3,6735	1,27845	-4,829	,000*
	Y	84	4,3214	1,01981		
D21	Ö	291	3,8247	1,17453	-3,353	,001*
	Y	84	4,2976	1,00336		

Tablo 3.23. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

D22	Ö	291	3,6564	1,20578	-4,054	,000*
	Y	84	4,2500	1,09627		
D23	Ö	291	3,1856	1,42874	-2,424	,016*
	Y	84	3,6190	1,49622		
D24	Ö	291	3,6082	1,24754	-5,528	,000*
	Y	84	4,3333	,99799		
D25	Ö	291	3,5395	1,17487	-5,504	,000*
	Y	84	4,2381	,97708		
D26	Ö	291	3,5120	1,23555	-2,805	,005
	Y	84	3,9405	1,22574		
D27	Ö	291	3,5773	1,22757	-5,860	,000*
	Y	84	4,3214	,95892		
D28	Ö	291	3,6667	1,20440	-3,749	,000*
	Y	84	4,2143	1,08740		
D29	Ö	291	4,0241	1,18151	-4,332	,000*
	Y	84	4,5119	,81395		
D30	Ö	291	3,6907	1,20081	-1,997	,047*
	Y	84	3,9881	1,20735		
D31	Ö	291	3,9278	1,17662	-2,898	,004*
	Y	84	4,3333	,94847		

Tablo 3.23. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

D32	Ö	291	3,9622	1,15756	-3,246	,001*
	Y	84	4,3452	,88487		
D33	Ö	291	4,0619	1,16098	-2,119	,035*
	Y	84	4,3571	,98962		
D34	Ö	291	3,4296	1,24472	-4,978	,000*
	Y	84	4,1071	1,05303		
D35	Ö	291	3,7010	1,23594	-3,777	,000*
	Y	84	4,2143	1,05364		
D36	Ö	291	3,9244	1,15421	-3,427	,001*
	Y	84	4,3571	,97737		
D37	Ö	291	3,7491	1,30343	-3,580	,000*
	Y	84	4,2500	1,07406		
D38	Ö	291	3,5808	1,23296	-5,104	,000*
	Y	84	4,2381	,97708		
D39	Ö	291	3,6907	1,31590	-3,973	,000*
	Y	84	4,2738	1,14441		
D40	Ö	291	4,0000	1,20344	-2,794	,000*
	Y	84	4,4048	1,04269		
D41	Ö	291	3,9141	1,20180	-3,677	,000*
	Y	84	4,3810	,96823		
D42	Ö	291	3,5876	1,26289	-4,590	,000*
	Y	84	4,2262	1,07939		

Tablo 3.23. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

D43	Ö	291	3,7457	1,24455	-3,583	,000*
	Y	84	4,2857	1,11476		
D44	Ö	291	3,7457	1,17030	-3,901	,000*
	Y	84	4,2976	1,03876		
D45	Ö	291	4,1615	1,23094	-2,868	,005
	Y	84	4,5238	,95028		
D46	Ö	291	4,0412	1,25603	-3,729	,000*
	Y	84	4,5238	,97531		
D47	Ö	291	4,1100	1,18392	-4,034	,000*
	Y	84	4,5833	,86718		
D48	Ö	291	3,9210	1,19940	-3,967	,000*
	Y	84	4,4167	,94688		
D49	Ö	291	3,8832	1,20348	-4,135	,000*
	Y	84	4,4048	,95840		
D50	Ö	291	4,0515	1,20663	-3,870	,000*
	Y	84	4,5238	,91146		
D51	Ö	291	3,4227	1,50975	-2,928	,004*
	Y	84	3,9286	1,36024		
D52	Ö	291	4,0447	1,23793	-2,975	,003*
	Y	84	4,4405	1,02206		

Tablo 3.23. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

D53	Ö	291	3,4021	1,35946	-3,835	,000*
	Y	84	3,9762	1,16139		
D54	Ö	291	3,9622	1,24372	-3,905	,000*
	Y	84	4,4524	,93660		
D55	Ö	291	3,9828	1,20189	-4,573	,000*
	Y	84	4,5238	,87090		
D56	Ö	291	3,8591	1,25838	-3,250	,001*
	Y	84	4,3095	1,07520		
D57	Ö	291	3,8110	1,22137	-3,890	,000*
	Y	84	4,3214	1,00793		
D58	Ö	291	4,0000	1,27306	-3,343	,001*
	Y	84	4,4524	1,03441		
D59	Ö	291	3,7491	1,35531	-3,361	,001*
	Y	84	4,2619	1,19355		
D60	Ö	291	3,9553	1,27363	-3,505	,001*
	Y	84	4,4405	1,06817		
D61	Ö	291	3,9210	1,34828	-1,901	,058
	Y	84	4,2381	1,34091		
D62	Ö	291	4,0687	1,25482	-3,350	,001*
	Y	84	4,5238	1,04681		
D63	Ö	291	3,8729	1,28156	-2,883	,004*
	Y	84	4,3214	1,16330		

Tablo 3.23. (Devamı). Öğretmenlerin Uygulanmakta Olan Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Derecelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

D64	Ö	291	4,1684	1,18431	-3,719	,000*
	Y	84	4,5952	,83765		
D65	Ö	291	4,1649	1,15383	-3,153	,002*
	Y	84	4,5476	,92365		
D66	Ö	291	4,1375	1,20988	-3,564	,000*
	Y	84	4,5595	,86917		
D67	Ö	291	4,1959	1,19746	-3,749	,000*
	Y	84	4,6310	,84710		
D68	Ö	291	4,0206	1,28369	-1,163	,245*
	Y	84	4,2024	1,17995		
D69	Ö	291	4,2543	1,14949	-2,495	,014*
	Y	84	4,5595	,93591		
D70	Ö	291	3,9966	1,24706	-2,866	,005*
	Y	84	4,3929	1,07567		
D71	Ö	291	3,8110	1,27928	-3,994	,000*
	Y	84	4,4167	1,00850		

Y: Yönetici, Ö: Öğretmen, D: Destekleme, *p<0,05

Tablo 3.23'te görüleceği üzere öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipine göre madde bazlı incelendiğinde D10 (t=-1,817, p>0,05); D61 (t=-1,901, p>0,05); D68 (t=-1,163, p>0,05) maddeleri hariç geriye kalan tüm maddelerde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu üç madde hariç geriye kalan tüm maddelerde anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. İlk on altı soru ödül maddelerini desteklemeye yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinden

oluşmaktadır (Bkz., Ek-3). Uygulanmakta olan ödül maddelerini destekleme durumlarının görev tipi değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin en fazla desteklediği ödül maddesinin (D4 ile $\bar{X}=4,11$; “*Üstün Başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele verilir*”) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ikinci en fazla destekledikleri ödül maddesinin (D12 ile $\bar{X}=4,10$; “*Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğindeki şartları sağlayan öğretmenlere uzman ve başöğretmenlik sertifikası düzenlenir.*”) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin uygulanmakta ödül maddeleri içinde en az destekledikleri ödül maddesi (D6 ile $\bar{X}=3,30$; “*Millî Eğitim Bakanlığı kadroları için bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisinden fazla olamaz.*”) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en fazla desteklediği ödül maddesinin (D8 ile $\bar{X}=4,64$; “*Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.*”) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en fazla destekledikleri ikinci ödül maddesi (D12 ile $\bar{X}=4,59$; “*Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğindeki şartları sağlayan öğretmenlere uzman ve başöğretmenlik sertifikası düzenlenir.*”) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en az desteklediği ödül maddesi (D6 ile $\bar{X}=4,09$; “*Millî Eğitim Bakanlığı kadroları için bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisinden fazla olamaz.*”) olduğu görülmektedir. Uygulanmakta olan ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipi değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin en fazla desteklediği ceza maddesinin (D69 ile $\bar{X}=4,25$; “*Terör örgütleriyle eylem birliği içerisinde olmak, bu örgütlere yardım etmek, kamu imkân ve kaynaklarını bu örgütleri desteklemeye yönelik kullanmak ya da kullandırmak, bu örgütlerin propagandasını yapmak.*”) olduğu görülebilir. Öğretmenlerin ikinci en fazla destekledikleri ceza maddesinin (D67 ile $\bar{X}=4,19$; “*Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek*”) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az desteklediği ceza maddesinin (D23 ile $\bar{X}=3,18$; “*Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak*”) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin uygulanmakta olan ceza maddeleri içinde en fazla destekledikleri ceza maddesinin (D67 ile $\bar{X}=4,63$; “*Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek*”) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en fazla destekledikleri ikinci ceza maddesinin ise (D64 ile $\bar{X}=4,59$; “*Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili*

tecavüzde bulunmak”) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin uygulanmakta ceza maddeleri içinde en az destekledikleri ceza maddesinin (D23 ile $\bar{X}=3,61$; “*Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak*”) olduğu görülmektedir. Hem öğretmen hem de yönetici olarak görev yapan öğretmenlerin en az destekledikleri ceza maddesinin (D23) ve en az destekledikleri ödül maddesinin (D6) aynı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin en fazla desteklediği, öğretmenlerin ise ikinci sırada en fazla desteklediği ceza maddesinin (D67) aynı olduğu görülmektedir.

3.7.3. Öğretmenlerin Önerilen ödül ve Ceza Maddelerine Yönelik Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerine yönelik görüşlerinin görev tipi değişkenine ilişkin t-testi sonuçlarının maddelere göre incelenmesi Tablo 3.24’te gösterilmiştir.

Tablo 3.28. Öğretmenlerin Önerilen ödül ve Ceza Maddelerine Yönelik Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

Önerilen Ödül ve Ceza Maddeleri	Destekleme Durumu					
	G	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
G1	Ö	291	4,2921	1,04084	-,961	,337
	Y	84	4,4167	1,06656		
G2	Ö	291	3,4708	1,50688	-2,699	,007*
	Y	84	3,9762	1,52865		
G3	Ö	291	4,4674	,97634	-1,543	,125
	Y	84	4,6310	,81816		
G4	Ö	291	4,4364	,98537	-1,532	,128
	Y	84	4,6190	,95570		
G5	Ö	291	4,5430	,85946	-1,059	,290
	Y	84	4,6548	,82862		
G6	Ö	291	4,4914	,95544	-,171	,864
	Y	84	4,5119	,99993		

Tablo 3.24. (Devamı). Öğretmenlerin Önerilen ödül ve Ceza Maddelerine Yönelik Görüşlerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesi

G7	Ö	291	4,5979	,87879	-1,347	,180
	Y	84	4,7262	,73388		
G8	Ö	291	3,9553	1,32927	-,338	,735
	Y	84	4,0119	1,41842		
G9	Ö	291	4,2612	1,14493	,488	,626
	Y	84	4,1905	1,25608		
G10	Ö	291	4,5911	,91790	-,784	,433
	Y	84	4,6786	,83825		
G11	Ö	291	3,5052	1,56331	-1,754	,080
	Y	84	3,8452	1,57154		
G12	Ö	291	4,1512	1,13767	-2,154	,033*
	Y	84	4,4286	1,00942		
G13	Ö	291	3,4502	1,31310	-3,966	,000*
	Y	84	4,0952	1,31368		
G14	Ö	291	3,4296	1,36370	-1,947	,052
	Y	84	3,7619	1,42794		
G15	Ö	291	3,2440	1,39170	-3,492	,001*
	Y	84	3,8452	1,38402		
G16	Ö	291	2,7835	1,42800	-3,554	,000*
	Y	84	3,4167	1,47435		
G17	Ö	291	2,5911	1,44358	-3,706	,000*
	Y	84	3,2619	1,52188		

G: Görüş, * $p < 0,05$

Öğretmenlerin önerilen ödül ve cezalar yönelik görüşlerinin görev tipi değişkenine göre madde bazlı incelendiğinde (G2, G12, G13, G15, G16, G17; $p < 0,05$) maddelere göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Başka bir deyişle G2, “Yönetici atamalarında ödül alanlara ek puan verilmeli”; G12, “Mevcut ceza sistemi revize edilmeli”; G13, “Ders giriş- çıkış sürelerine uymamak cezalandırılmalıdır.”; G15, “Ders süreleri içinde cep telefonunu çok sık kullanmak cezalandırılmalı”; G16, “Bulunduğu

çevrenin Sosyo-kültürel dokusuna uygun olmayan kılık- kıyafet giyenler cezalandırılmalı”; G17, “Kurs, seminer, toplantı vb. faaliyetlere katılmamak cezalandırılmalı” maddelerine yönelik öğretmen görüşleri görev tipi değişkenine göre incelendiğinde yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerine yönelik görüşlerinin görev tipi değişkenine göre madde bazlı incelendiğinde (Tablo 3.24) öğretmen ve yöneticilerin en fazla destekledikleri madde (G7 ile “Zor şartlarda çalışan öğretmenlere ödüller (ek ödeme, başarı belgesi vb.) verilmeli”) olduğu görülür. Öğretmen ve yöneticilerin ikinci en fazla destekledikleri madde (G10 ile “Ödüllendirme ve cezalandırmada uygulamalarındaki en önemli husus adil, objektif kriterlerin göz önüne alınmasıdır.”) olduğu görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin üçüncü en fazla destekledikleri maddenin (G5 ile “Yasal mevzuat dışında öğretmenlerin gönüllü olarak yaptıkları eğitsel çalışmalar ödüllendirilmeli”) olduğu görülür. Hem öğretmen hem de yöneticilerin en az desteklediği madde ise (G17 ile “Kurs, seminer, toplantı vb. faaliyetlere katılmamak cezalandırılmalı”) olduğu görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin en az desteklediği maddenin (G16 ile “Bulunduğu çevrenin Sosyo-kültürel dokusuna uygun olmayan kılık-kıyafet giyenler cezalandırılmalı”) olduğu görülür. Öğretmenlerin en az desteklediği üçüncü maddenin (G15 ile “Ders süreleri içinde cep telefonunu çok sık kullanmak cezalandırılmalı”) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ise en az desteklediği üçüncü maddesinin (G14 ile “Öğretmenlerin sosyal medya uygun olmayan içerik ve paylaşımları cezalandırılmalı”) olduğu görülmektedir. Dikkat edilirse öğretmen ve yöneticilerin önerilen ödül ve ceza maddeleri arasında en fazla destekledikleri ilk üç maddenin aynı olduğu ve bu maddelerin ödül ile ilgili olduğu görülür (G7, G10, G5). Öğretmen ve yöneticilerin en az destekledikleri ilk iki maddenin aynı olduğu görülmektedir (G17, G16). Öğretmen ve yöneticilerin önerilen ödül ve ceza maddeleri arasında en az destekledikleri ilk üç maddenin de ceza ile ilgili olduğu görülür. Bu durumda öğretmen ve yöneticiler önerilen ödülleri, önerilen cezalara göre daha fazla destekledikleri söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlar tartışılmış ve çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

4.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1.1. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerinden Haberdar Olma Durumlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumlarına ilişkin madde analizleri incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.1), öğretmenlerin mevcut ödül-ceza maddelerinin genelinden yüksek düzeyde ($\bar{X}=3,52$) haberdar oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin hem ödül ($\bar{X}=3,51$) hem de ceza ($\bar{X}=3,54$) maddelerine yönelik ortalamaları da dikkate alındığında her iki boyutta da yüksek farkındalığa sahip oldukları görülebilmektedir. Bu farkındalık düzeylerinin yüksek olmasının nedeni son yıllarda uygulamaya konulan Öğretmen Bilişim Ağı, Eğitim Bilişim Ağı gibi uygulamalar sayesinde öğretmenlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine ulaşılabilirliklerinin kolaylaşmasına dayandırılabilir. Ayrıca öğretmenlerin öğretmen oluncaya kadar geçirmiş oldukları aşamalar, öğretmen adaylarının adaylık eğitimleri ve öğretmenlere yönelik eğitimler öğretmenlerin mevzuata daha fazla hâkim olmasına katkı sağlamış olabilir. İlgili literatür incelendiğinde KKTC’de Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılında yaptıkları araştırmada öğretmen ve yöneticilerin ceza maddelerine yönelik yüksek düzeyde haberdar oldukları, ödül maddelerine yönelik haberdarlık düzeylerinin ise ortalamanın altında olduğu saptanmıştır. Ceza maddelerine yönelik haberdarlık düzeyinin yüksek olması iki araştırmanın da bezer yönüdür. Fakat ödül maddelerine göre tam tersi bir durum söz konusudur.

Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerine yönelik haberdar olma durumuna ilişkin madde analizleri tekil olarak incelendiğinde HO15 ($\bar{X}=4,21$) ve HO16 ($\bar{X}=4,01$) maddeleri (Bkz. Tablo 3.1.) öğretmenlerin en fazla haberdar oldukları ödül maddeleridir. Uzmanlıkla ilgili olan bu kanunun maddelerinin yakın zamanda kabul edildiği düşünüldüğünde bu maddelere ilişkin öğretmenlerin haberdarlık düzeyinin yüksek olması

beklenen bir durumdur. Ayrıca mevcut öğretmen sayısının büyük bir kısmı uzman/başöğretmen olması bu maddelere yönelik haberdarlık düzeyini artıran bir neden olabilir. HO12 ($\bar{X}= 3,96$) ve HO11 ($\bar{X}= 3,91$) maddeleri haberdarlık düzeyi en yüksek olan üç ve dördüncü maddelerdir. Ek-2 incelendiğinde her iki maddenin de hizmet puanı ile ilgili olduğu görülmektedir. Hizmet puanı, öğretmenlerin yer değişikliği yapmasını belirleyen kıstas olması ve yönetici atamalarında yapılan son değişiklikle (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2024, T.C. Resmî Gazete, 32476, 1 Mart 2024.) yönetici atamalarında hizmet puanının dikkate alınmasıyla beraber öğretmenlerin hizmet puanına yönelik haberdarlık düzeylerinin yüksek olması beklenen bir durumdur. “Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım” maddesi öğretmenlerin ödül ve ceza maddeleri içerisinde en fazla haberdar olduğu beşinci madde olduğu görülmektedir. Ayrıca ceza maddeleri içerisinde öğretmenlerin en fazla haberdar olduğu birinci maddedir. Bu maddeye yönelik öğretmenlerin haberdarlık düzeylerinin yüksek olmasının nedeni öğretmenlerin işlerini kaybetmek istememeleri olabilir. “6245 Sayılı Harcırah Kanunun 60. Maddesinde maddi hatalar hariç istihkakın miktarını artıracak şekilde beyanda bulunanlara uygulanacak cezalar konusunda haberdarım” öğretmenlerin en az haberdar olduğu madde olmasının nedeni öğretmenlerin istihkakını artıracak şekilde beyanda bulunacağı durum çok sınırlıdır. Bundan dolayı bu maddeye yönelik düşük haberdarlık düzeyine sahip olabilirler. Literatürde bu bulguları destekleyecek herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durumun nedeni çalışmanın özgünlüğünden kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin, “Hizmet Şeref Belgesi yıl içinde emekli olan tüm öğretmenlere, Öğretmenler Günü’nde verildiği konusunda haberdarım.” maddesine yönelik düşük düzeyde haberdar olmasının nedeni emeklilik gibi çok uzun bir zaman diliminden sonra verilmesinden dolayı değerini yitirmesine sebep olmuş olabilir. Nitekim Psikoloji bilimi ödül ve davranış arasındaki zaman diliminin çok kısa olması (Bitişiklik) gerektiğini belirtir (Senemoğlu, 2015:103-104). Sabancı, 1999’daki araştırmasında öğretmenlerin bu tür belgelere değer vermediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına dayanılarak; öğretmenlerin bu belgeleri önemsememelerinden dolayı düşük haberdarlık düzeyine sahip oldukları çıkarımı yapılabilir.

Araştırma bulgularına göre (Bkz. Tablo 3.2) uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumunun görev tipi değişkenine göre incelendiğinde hem ödül ($t=-6,559$; $p<0,01$) hem ceza ($t=-5,863$; $p<0,01$) hem de toplam ödül-ceza maddelerine ($t=-6,835$; $p<0,01$) ilişkin puanlarda yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu Tablo 3.2’de görülebilmektedir. Bu bulgular yöneticilerin toplam ödül ve ceza maddelerinden yüksek düzeyde haberdar olduğunu ($\bar{X}=4,12$), öğretmenlerin ise orta düzeyde haberdar olduğunu ($\bar{X}=3,35$) göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin hem ödül hem de ceza maddelerinden haberdar olma düzeylerinin de öğretmenlere göre daha yüksek olduğu Tablo 3.2’den anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeni yönetici seçiminde sınav uygulanmakta öğretmenlerin bu sınavda başarılı olması için mevzuata hâkim olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler işlerinin bir gereği olarak ödül ve ceza uygulamalarıyla daha fazla karşılaşmaktadır. Özellikle okul müdürleri öğretmenin disiplin amiri olması dolayısıyla bilgi düzeylerinin öğretmenlere oranla daha fazla olması beklenen bir durumdur. İlgili literatür incelendiğinde Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılında yaptığı KKTC yaptığı araştırmada öğretmen ve yöneticiler ceza maddelerinden yüksek düzeyde haberdar olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ödül maddelerinden yöneticiler “kısmen” öğretmenler düşük düzeyde haberdardır sonucuna ulaşmıştır. Ödül maddelerinden haberdar olma düzeyi bakımından yöneticilerin öğretmenlere göre haberdarlık düzeyinin yüksek olması araştırmaların benzer yönüdür. Ayrıca Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılındaki araştırmasında ödül maddelerinden haberdar olma durumuna göre yöneticiler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Ceza maddelerinden haberdar olma durumuna göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ödül maddelerinden haberdar olma durumuna göre yöneticiler lehine tespit edilen anlamlı farklılık iki araştırmanın da ortak bulgusudur.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ceza maddelerinden haberdar olma durumu cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.3) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülebilmektedir. Bu anlamlı farklılık erkek öğretmenler lehine gözlemlenmiştir. Yani erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=3,71$), bayan öğretmenlere ($\bar{X}=3,32$) göre ceza maddelerinden daha fazla haberdar oldukları söylenebilir. Taş ve Kiroğlu 2018 yılındaki araştırma sonucuna göre erkek öğretmenlerin ceza maddelerine yönelik bilgi düzeyleri kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya dayanılarak araştırmaların benzer bir sonuca ulaştığı söylenebilir.

Öğretmenlerin mevcut ödül maddelerinden haberdar olma durumu (Bkz. Tablo 3.3.) cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde de gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu anlamlı farklılık da erkek öğretmenler lehine gözlemlenmiştir. Yani erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=3,73$) ödül maddelerinden haberdar olma durumu kadın öğretmenlerden ($\bar{X}=3,26$) yüksektir. Literatürde bu duruma yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Erkek öğretmenler lehine elde edilen bu anlamlı farklılığın neden ve sonuçlarının anlaşılması için derinlemesine bir araştırmaya ihtiyaç duyulacağı değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumunun hizmet yılı değişkenine göre ANOVA sonuçları değerlendirildiğinde ödülünden haberdar olma ($F=10,358$; $p<0,05$) ile toplam haberdar olma ($F=7,534$; $p<0,05$) açısından gruplar arası farklılığın anlamlı olduğu fakat cezadan haberdar olma açısından gruplar arası farklılığın anlamlı olmadığı (Bkz., Tablo 3.4'te) görülebilmektedir. Hem ödül hem de toplam haberdar olma açısından gruplar arası farklılığın (1-2 ile 1-3) grupları arasında olduğu görülebilmektedir. Bu bulgu hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin düşük hizmet yılına sahip öğretmenlere göre ödül-ceza maddelerine yönelik haberdarlık düzeylerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin hizmet yılı arttıkça mesleki bilgi ve tecrübelerinin artması bunun sonucunda farkındalık düzeylerinin yükselmesi beklenen bir durumdur. Taş ve Kiroğlu (2018) yılında öğretmenlerin hizmet yılları arttıkça cezalara yönelik bilgi düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir. Gezer, 2015 yılındaki araştırmasında kıdem arttıkça öğretmenlerin aldığı ödül ve cezanın da arttığını tespit etmiştir. İlgili araştırmalarda çalışmamız bulgusunu destekler niteliktedir.

Uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumunun öğretmenlerin ödül alıp almama değişkenine göre fark analizleri incelendiğinde, öğretmenlerin ödül ve cezadan haberdar olma durumunun her üç boyutunda da daha önceden ödül alıp almama değişkeni bakımından (Ödül boyutu: $t=4,63$ $p<0,00$; ceza boyutu: $t=2,53$ $p<0,05$; toplam ödül-ceza boyutu: $t=4,22$ $p<0,00$) gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülebilmektedir. Bu anlamlı farklılığın ödül alan öğretmenler lehine olduğu anlaşılmaktadır (Bkz. Tablo 3.5). Bir başka deyişle ödül alan öğretmenler almayan öğretmenlere göre ödül ve ceza mevzuatına ilişkin haberdarlık düzeyleri daha yüksektir. Bir davranışın ödülle sonuçlanması sonucu o davranışa yönelik farkındalık düzeyini artırması psikolojinin genel ilkeleri ile tutarlı bir

durumdur. Selçuk (2011)'a göre ödül birey üzerinde olumlu etki oluşturur ve davranışın ortaya çıkma ihtimalini artırdığını ifade eder. Buradan hareketle ödül alan öğretmenlerin almayanlara göre daha yüksek farkındalık düzeyine sahip olmasının nedeni bu duruma bağlanabilir.

Uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumunun ceza alıp almama değişkenine göre incelendiğinde ise, öğretmenlerin ceza alıp almama durumunun haberdarlık düzeyinin her üç boyutunda da (Bkz. Tablo 3.5) gruplar arasında anlamlı bir farklılığa neden olmadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ceza alma davranışı yönetmenlikleri araştırıp bilgi sahibi olmaları yönünde itici bir güç oluşturmamış ve farkındalık düzeylerinde herhangi bir değişikliğe neden olmamıştır. Bu durum cezanın davranış değiştirmede uygun bir yol olmadığını göstermektedir. Nitekim Thorndike ve Skinner, cezanın davranışı baskı altına aldığını cezanın ortadan kalmasıyla tekrar olumsuz davranışın tekrar ortaya çıktığını ifade etmektedirler (Senemoğlu, 2015: 160).

Öğretmenlerin eğitim durumlarının en az lisans düzeyinde olmasını öngören YÖK kararıyla (23.5.1989 tarih, 89.22.876 sayılı karar) ön lisans düzeyinde eğitim veren Yüksek Okulların verdiği iki yıllık eğitim süresi 1989-1990 eğitim-öğretim yılından itibaren dört yıla çıkarılmıştır (Kavak, Y., Aydın, A. ve Akbaba Altun, S., 2007: 39) 1990'lı yıllardan sonra eğitim durumu ön lisans olan öğretmen yetişmediği göz önüne alındığında araştırmamızda eğitim durumu ön lisans olan hiçbir öğretmene ulaşamamasının nedeni bu duruma bağlanabilir. Bundan dolayı öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumunun eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile yoklanmıştır. Araştırma sonucunda (Bkz. Tablo 3.6.) öğretmenlerin ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumunun, eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Taş ve Kıroğlu, 2018 yılındaki araştırmasında da öğretmenlerin eğitim durumu ile cezalara yönelik bilgileri arasında anlamlı ilişki tespit etmemiştir. Her iki araştırmada da eğitim durumu değişkeni ile ceza arasında anlamlı ilişki bulunmamasına dayanılarak araştırmaların benzer bulgulara ulaştığı söylenebilir.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma durumları öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.7.) ödüle ($F=,536$; $p>0,05$) ve cezaya ($F=,469$; $p>0,05$) ilişkin puanlarda gruplar

arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde Yılmaz'da 2019 yılındaki araştırmasında mevcut ödüllerin motivasyona olan etkisini araştırdığı çalışmasında çalışılan okul türüne göre herhangi bir anlamlı farklılığa rastlamamıştır.

4.1.2. Öğretmenlerin Mevcut Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumlarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin mevcut ödül-ceza maddelerini destekleme toplam puanı ($\bar{X}=3,9459$) öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerini yüksek düzeyde desteklediğini göstermektedir. Öğretmenlerin mevcut ödül-ceza maddelerini destekleme toplam puanından ($\bar{X}=3,9459$) hareketle öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerinin büyük bir bölümünden memnun oldukları çıkarımı yapılabilir. Ayrıca öğretmenlerin ödül-ceza maddelerini destekleme düzeyleri dikkate alındığında hem ödül ($\bar{X}=3,93$) hem de ceza ($\bar{X}=3,94$) maddelerini yüksek düzeyde destekledikleri Tablo 3.8'den anlaşılmaktadır. Erdoğan (1991) yılındaki araştırmasına katılan katılımcıların %91'ine göre yönetimde disiplinin oldukça önemli bir yeri vardır. Araştırmamızda ceza maddelerinin yüksek düzeyde desteklenmesinin nedeni öğretmenlerin bu şekilde düşünmesine bağlanabilir. Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılında yapmış oldukları araştırmada öğretmenler hem ceza hem de ödül maddelerini yüksek düzeyde destekledikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Çalışma gurubu ve veri toplama araçları farklı olsa araştırmaların benzer bulgulara ulaştığı söylenebilir.

Uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumları madde bazlı (Tablo 3.8) incelendiğinde öğretmenlerin en az destekledikleri maddeler (D23, D6, D53, D51, D34) olduğu görülmektedir. D23 maddesi ("*Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak*") öğretmenlerin en az destekledikleri madde olmasının bazı nedenleri olabilir. Sendikaların almış oldukları karar gereği (<https://www.ebs.org.tr/>; <https://turkegitimsen.org.tr>) kamu görevlilerinin serbest kıyafet giydikleri bilinmektedir. Kanun maddesi yürürlükte olsa da uygulamada geçerliliğini kısmen yitirmiş olmasından dolayı öğretmenler böyle bir tercihte bulunmuş olabilirler. Karataş 2000 yılındaki araştırmasında öğretmenlerin en fazla işlediği suçun kılık-kıyafet hükümlerine uymama olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu çalışmamız sonucunda elde edilen öğretmenlerin en az desteklediği madde olmasının nedenini açıklar niteliktedir. Öğretmenlerin en az

destekledikleri ikinci maddenin (*“Millî Eğitim Bakanlığı kadroları için bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisinden fazla olamaz.”*) seçeneği olduğu görülmektedir. Öğretmenler ödüllendirmede belirlenen ölçütün bağli olmasını istemedikleri söylenebilir. Yani öğretmenler ödüllendirilecek kişi sayısının sınırlanmasına karşı oldukları, ödülü hak eden herkesin ödül alması gerektiğini düşünüyor olabilirler. Nitekim Çelikezen, 2015 yılında yaptığı araştırmada öğretmenlere göre MEB ödüllendirme uygulamalarında herhangi bir sınırlamaya gitmemeli, ödülü hak eden herkesin ödüllendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. D53 maddesi (*“Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmamak”*) öğretmenlerin en az destekledikleri üçüncü madde olmasının bazı nedenleri olabilir. Son yıllarda teknolojiye yaşanan değişimler sayesinde birinin adına kayıtlı olan taşınır veya taşınmazlara kısa sürede ulaşılabilir. Öğretmenler, e-Devlet uygulaması gibi uygulamalarda var olan bilgilerin ikinci defa kendi kurumuna yazılı olarak bildirilmesini gerekli görmedikleri için böyle bir tercihte bulunmuş olabilirler. Yasal olarak elde edilen kazançların bildirilmesinin belli bir süreye tabi olmasını istemedikleri söylenebilir. Unutma, erteleme vb. bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkan ihmalkarlığın karşılığı ‘kademe durdurma’ gibi ağır bir ceza olmaması gerektiğini düşünüyor olabilirler. D51 maddesi (*“Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak”*) öğretmenlerin en az desteklediği maddeler arasında dördüncü sırada olduğu görülmektedir. Öğretmenler işlerini ihmal etmediği sürece bir işletmeye ortaklık, ikinci iş gibi ek kazanç getirecek faaliyetlerde bulunmak istiyor olabilirler. Öğretmenler davranışa karşılık verilen cezanın daha ağır olduğunu düşünüyor olabilir. Yani memurluktan çıkarma cezasından hemen önce gelen kademe durdurma cezası öğretmenlere göre bu fiile verilebilecek çok daha ağır bir ceza olabilir. Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009’daki araştırmada öğretmenler, öğretmenlik mesleği dışında farklı iş yapmak maddesini düşük düzeyde destekledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu durum araştırmaların benzer yanı olduğu söylenebilir. D34 maddesi (*“Verilen emirlere itiraz etmek”*) öğretmenlerin en az desteklediği beşinci maddedir. Öğretmenler “verilen emirlere” ifadesini çok geniş kapsamlı, suiistimal edilmeye açık bir ifade olarak gördükleri için böyle bir tercihte bulunmuş olabilirler.

D69 maddesi (*“Terör örgütleriyle eylem birliği içerisinde olmak, bu örgütlere yardım etmek, kamu imkân ve kaynaklarını bu örgütleri desteklemeye yönelik kullanmak*

ya da kullanılmak, bu örgütlerin propagandasını yapmak.”) öğretmenlerin en fazla desteklediği madde olduğu görülmektedir. Ayrıca D67 maddesi (“*Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek*”) öğretmenlerin en fazla desteklediği maddeler içerisinde ikinci sırada olduğu görülebilir. En fazla desteklenen ilk iki maddenin de ülke menfaatlerini korumakla ilgili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu maddeleri destekleme oranları (D69, $\bar{X}$ = 4,32; D67, $\bar{X}$ = 4,29) dikkate alındığında bu tür fiil ve hallerde bulunanlara verilecek disiplin cezalarının iyi yapılandırıldığı ayrıca öğretmenlerin bu maddeleri çok yüksek düzeyde destekledikleri söylenebilir. Yani öğretmenler, ülkenin birlik ve bütünlüğüne karşı işlenecek olan suçun karşılığı verilen memurluktan çıkarma cezasının isabetli olduğuna yönelik genel bir kanıya sahip olduğu söylenebilir. D64 maddesi (“*Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak*”) öğretmenlerin en fazla desteklediği üçüncü madde olduğu görülmektedir. Öğretmenler fiiliyata geçen saldırganlık gibi davranışların en yüksek ceza ile cezalandırılmasını istedikleri söylenebilir. D65 maddesi (“*Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak*”) öğretmenlerin en fazla desteklediği maddeler içerisinde dördüncü sırada olduğu görülmektedir. D66 maddesi (“*Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak*”) öğretmenlerin en fazla desteklediği altıncı maddedir. D65 ve D66 maddelerinde belirtilen davranışlarda bulunanlara verilecek olan ceza memurluktan çıkarma cezasıdır. Verilecek olan ceza ve öğretmenlerin bu maddeleri destekleme düzeyleri (D65, $\bar{X}$ = 4,25; D66, $\bar{X}$ = 4,23) birlikte ele alındığında öğretmenler, bu mesleğinin saygınlığını zedeleyecek olanların ve gizli belgeleri deşifre edenlerin meslekte kalmasını istemedikleri söylenebilir. D45 maddesi (“*Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek*”) öğretmenlerin en fazla desteklediği beşinci maddedir. Öğretmenler görev esnasında uygun olmayan tutum ve davranışlarda bulunulmasını istemedikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumları madde analizlerine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.8) en fazla destekledikleri maddelerden ilk dört tanesinin de devlet memurluğundan çıkarma cezası ile ilgili olduğu görülmektedir. Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren maddelerin ortalama puanları dikkate alındığında (Bkz. Tablo 3.8; D60 ile D69 arası maddeler) öğretmenlerin bu ceza türü ile ilgili maddeleri çok yüksek oranda destekledikleri sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin en fazla haberdar oldukları ceza

maddesinin devlet memurluğundan çıkarma cezası (HO6) olduğu ayrıca ödül-ceza maddeleri içerisinde öğretmenlerin en fazla destekledikleri maddelerin de (D69, D67, D64, D65) bu ceza türü ile ilgili olması öğretmenlerin bilinçli tercihlerde bulunduğu göstergesi olabilir. Literatürde bu bulguları destekleyecek herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durumun nedeni çalışmanın özgünlüğünden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin mevcut ödül ve ceza maddelerini destekleme durumunun görev tipi değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.9) hem ödül hem ceza hem de ödül-ceza maddelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Her üç boyutta da anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Kurumların denetim ve organizasyon sorumluluğu yöneticilerde olmasından dolayı öğretmenlere göre ödül ve ceza uygulamalarını daha fazla desteklemesine neden olmuş olabilir. Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılında yapmış oldukları araştırma sonucuna göre yöneticiler ceza maddelerini öğretmenlere göre daha fazla desteklediği bulgusuna ulaşmıştır.

Uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.10.) hem ödül hem de ceza maddelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2015 yılındaki araştırmasında da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ödüllendirme görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Keskin, 2010'daki araştırmasında ödüllerin motive etme düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bayan öğretmenlere göre ödüllerin daha motive edici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun, hizmet yılı değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.11.) her üç boyutta da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2015 elde ettiği bulgulara göre öğretmenlerin hizmet yılı artmasıyla beraber ödüllere olan kayıtsızlığı da artmaktadır sonucuna ulaşmıştır. Sarpkaya 2001 yılındaki araştırmasında öğretmenlerin hizmet yılına göre disiplin ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında, kıdemi fazla olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumunun ödül alıp alma değişkenine göre incelendiğinde ödül alıp almama değişkeninin her üç boyutunda da (Ödül boyutu: $t=4,34$; $p<0,05$; ceza boyutu: $t=2,34$; $p<0,05$; toplam ödül-ceza boyutu: $t=3,08$; $p<0,05$) anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Ödül alan öğretmenler ödül almayan öğretmenlere göre ödül-ceza maddelerini daha çok desteklediği sonucu çıkarılabilir. Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2015 yılındaki araştırmasında ödül alan öğretmenlerin ödül almayanlara göre ödüllendirmeye karşı daha duyarsız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Şenufuk, 2004'teki araştırmasında ise ödül alan öğretmenlerin uygulanan ödülleri daha motive edici bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun, ceza alıp almama durumu değişkenine göre incelendiğinde ceza alıp almama durumu değişkeninin her üç boyutunda da istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülebilmektedir (Bkz. Tablo 3.12). Sarpkaya 2001 yılındaki araştırmasında öğretmenlerin ceza alma değişkenine göre disiplin ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algı düzeyleri arasında, ceza alan öğretmenlerin almayanlara göre algı düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun, eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.13.) ödül maddelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Sabancı, 1999; Keskin, 2010 yılındaki araştırmalarına göre öğrenim düzeyi artmasıyla beraber ödüllere verilen değer azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz 2019 yılında ödüllerin motivasyona etkisinin araştırıldığı çalışmada eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde ceza maddelerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İlgili literatürde ceza maddelerine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerini destekleme durumlarının (Bkz. Tablo 3.14.) okul türü değişkenine göre incelendiğinde ödül maddelerini destekleme durumlarına göre ($F=,700$; $p>0,05$), ceza maddelerini destekleme durumuna göre ($F=1,348$; $p>0,05$) gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgulara yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

4.1.3. Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerini Destekleme Durumuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenler önerilen tüm ödül ve ceza maddelerini (Bkz. Tablo 3.15.) ortalamanın üzerinde ($\bar{X}=3,96$) yüksek oranda desteklemektedir. Öğretmenler önerilen ödül ve ceza maddeleri içerisinde en fazla desteklediği maddenin (G7; $\bar{X}=4,62$) “Zor şartlarda çalışan öğretmenlere ödüller (ek ödeme, başarı belgesi vb.) verilmeli” olduğu görülmektedir. Öğretmenler zor şartlarda eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten çalışanların ayrıcalıklı olması gerektiğine yönelik düşünceye sahip olduğu söylenebilir. Önerilen ödül-ceza maddeleri içerisinde öğretmenlerin en fazla desteklediği ikinci maddenin (G10; $\bar{X}=4,61$) “Ödüllendirme ve cezalandırmada uygulamalarındaki en önemli husus adil, objektif kriterlerin göz önüne alınmasıdır.” maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin adil ve objektif kriterlere önem verdiği sonucu çıkarılabilir. Nitekim Sabancı 1999; Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2015 yılında yaptıkları araştırma sonuçlarına göre ödül sisteminin önemli sorunları arasında ödül dağıtımındaki adil olmayan uygulamalar olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin en fazla desteklediği üçüncü maddenin (G5; $\bar{X}=4,56$) “Yasal mevzuat dışında öğretmenlerin gönüllü olarak yaptıkları eğitsel çalışmalar ödüllendirilmeli” maddesi olduğu görülür. Öğretmenler, gönüllü çalışmalarının görülmesini, takdir edilmesini istedikleri söylenebilir. Önerilen ödül ve ceza maddeleri içerisinde öğretmenlerin dördüncü sırada desteklediği ödül maddesinin (G3; $\bar{X}=4,50$) “Okulda farklılık yaratan (öğrencileri güdüleyen, cesaretlendiren dersi sevdiren) öğretmenlere ödül verilmeli” seçeneği olduğu görülmektedir. Öğretmenler, öğrenciyi temele alan rutin dışında yapılan çalışmaların, ödüllendirilmesini istedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin beşinci sırada en fazla desteklediği maddenin (G6, $\bar{X}=4,49$) “Başarı gösteren öğretmenlere mesleki gelişimini destekleyen tezsiz yüksek lisans, dil kursu kongre vb. ücretleri bulunduğu kurum tarafından karşılanmalı.” maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenler mevcut ödüllerin dışında kişisel gelişimine katkı sağlayacak farklı ödüllere de önem verdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin en az destekledikleri maddeler (Bkz. Tablo 3.15’te) görüleceği üzere sırasıyla G17, G16, G15, G14, G11 maddeleri olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler en az “Kurs, seminer, toplantı vb. faaliyetlere katılmamak cezalandırılmalı” maddesini desteklemektedir. Öğretmenler bu tarz kişisel gelişimi amaçlayan çalışmaların gönüllü olmasını bu konuda esnek davranılmasını istedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin ikinci

sırada en az desteklediği maddenin “Bulunduğu çevrenin Sosyo-kültürel dokusuna uygun olmayan kılık-kıyafet giyenler cezalandırılmalı” seçeneği olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin içinde yaşadıkları toplumun genel kabulleri, kişisel özgürlüğünü kısıtlayacak girişimlerde bulunmasını istemediği söylenebilir. Öğretmenlerin üçüncü sırada en az desteklediği maddenin “Ders süreleri içinde cep telefonunu çok sık kullanmak cezalandırılmalı” maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenler telefonu birçok nedenden dolayı (akıllı tahtanın kilidini açmak, sınıf içi gelişebilecek ani olayların haber verilmesi vb.) gerekli görüyor olabilir. Öğretmenlerin dördüncü sırada en az desteklediği maddenin “Öğretmenlerin sosyal medya uygun olmayan içerik ve paylaşımları cezalandırılmalı” seçeneği olduğu görülmektedir. Öğretmenler yalnızca meslek yaşamları ile ilgili kusurlu davranışlarının cezalandırılmasını, geriye kalan davranışları özgürlük alanı olarak değerlendirilmesini istiyor olabilirler. Öğretmenler beşinci sırada en az desteklediği maddenin “Yalnızca öğretmenlere yönelik ödül ve ceza sistemi oluşturulmalı” seçeneği olduğu görülmektedir. Uygulanmakta olan ödül ve ceza sisteminden öğretmenlerin memnun olduğu öğretmene özgü ödül ve ceza sistemine ihtiyaç duymadıkları söylenebilir. Önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme ortalaması ($\bar{X}=3,96$) da bu durumu destekler niteliktedir. Yukarıdaki bilgilerden hareketle önerilen ödül ve ceza maddeleri içinde en fazla desteklenen maddelerin ödül maddesi, düşük düzeyde desteklenen maddelerinde ceza maddesi olduğu anlaşılmaktadır. Önerilen ödül ve ceza maddelerine yönelik öğretmenler ödülleri destekledikleri, cezaları ise istemedikleri sonucu çıkarılabilir.

Öğretmenlerin önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumunun öğretmenlerin görev tipi değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.16.) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin önerilen ödül ceza maddelerini destekleme ortalamaları dikkate alındığında yöneticilerin ($\bar{X}=4,18$), öğretmenlere ($\bar{X}=3,89$) göre önerilen ödül maddelerini daha fazla desteklediği sonucuna ulaşılabilir. İlgili literatür incelendiğinde Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılındaki araştırmada bu duruma benzer bulgulara ulaşılmıştır. Fakat veri elde edilen çalışma gurubu ve veri toplama araçları arasında farklılıklar vardır.

Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumunun, cinsiyet durumu değişkenine göre (Bkz. Tablo 3.17.) gruplar arasında anlamlı farklılık

bulunmamaktadır. Tonbul, 2002 yılındaki araştırmasında ödül alma ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki tespit etmemiştir. Bu durum çalışma sonucunda elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerine ilişkin görüşlerinin, ödül alıp alma değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.18.) ödül alan öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($t=3,03$; $p<0,05$). Ödül alan öğretmenlerin ($\bar{X}=4,09$), almayanlara ($\bar{X}=3,87$) göre daha yüksek ortalamaya sahip olması ödül alan öğretmenlerin önerilen maddeleri daha fazla desteklediklerini göstermektedir. Ödül alan öğretmenler yeni ve farklı ödüllere daha açık olduğu söylenebilir. Ödül değişkeni açısından yapılan analizlerde elde edilen ödül alan öğretmenlere yönelik anlamlı farklılığın neden-sonuçlarının anlaşılması için derinlemesine bir araştırmaya ihtiyaç duyulacağı değerlendirilebilir. Öğretmenlerin önerilen ceza maddelerini destekleme durumunun ceza alıp almama durumu değişkenine göre incelendiğinde ise ceza alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Sarpkaya 2001 yılındaki araştırmasında öğretmenlerin ceza alma değişkenine göre disiplin ve ödüllendirme boyutuna ilişkin beklenti düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Veri toplama araçları ve çalışma grubu farklı olsa da araştırmaların benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir.

Önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.19.) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde Akçit, 2011 yılındaki araştırmasında bireylerin ödül-cezaya olan bakış açısı ile eğitim düzeyi arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlamamıştır. Eğitim durumu değişkeni ile ödül-ceza arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamış olması araştırmaların benzer bulgulara ulaştığını göstermektedir.

Önerilen ödül-ceza maddelerini destekleme durumlarının, hizmet yılı değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.20.) gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İlgili literatür incelendiğinde Akçit, 2011 yılındaki araştırmasında ödül-cezaya olan bakış açısıyla işgörenlerin hizmet yılı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumun tersi olan araştırmalarda bulunmaktadır. Tonbul, 2002

yılındaki araştırmasında ödül alma ile kıdem arasında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Yıl artıkça alınan ödülde artmaktadır.

Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumunun okul türü değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.21.) gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($F=1.394$; $p>0,05$). İlgili literatür incelediğinde Tonbul 2002 yılında yaptığı araştırmaya göre okul türü ile ödül alma arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Her iki araştırmada da okul türü değişkeni ile ödül alma arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamış olması araştırmaların benzer bulgulara ulaştığını göstermektedir.

4.1.4. Ödül ve Ceza Maddelerinin Görev Tipi Değişkenine Göre Madde Bazlı İncelenmesine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin mevcut ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumu görev tipine göre maddeler bazında incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.22.) tüm maddeler için anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılık yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Yani yöneticiler mevcut ödül ve ceza maddelerinden haberdar olma düzeyi öğretmenlere göre daha fazla olduğu söylenebilir. Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılındaki araştırmasında yöneticilerin ödül-ceza maddelerinden haberdarlık düzeyi öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar araştırmaların benzer yönü olarak görülebilir. Öğretmenlerin ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumu görev tipi değişkenine göre maddeler bazında incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin en fazla haberdar oldukları ödül maddelerinin ilk iki tanesinin aynı olduğu görülür (HO15, HO16). Bu maddelere yönelik yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu Tablo 3.22’de görülmektedir. Bu maddeler (Bkz. Ek.2) görüleceği üzere uzmanlık/başöğretmenlik ile ilgili maddelerdir. Haberdarlık düzeyinin yüksek olmasının nedeni bu maddelerin yakın zamanda kabul edilmiş olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca mevcut öğretmen sayısının büyük bir bölümü uzman ve başöğretmen olmasından dolayı bu maddelere yönelik haberdarlık düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur.

Öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül ve ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipine göre madde bazlı incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.23) üç madde hariç (D10 [$t=-1,817$, $p>0,05$]; D61 [$t=-1,901$, $p>0,05$]; D68 [$t=-1,163$, $p>0,05$]) geriye kalan tüm maddelerde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Tablo 3.23’te görüleceği

üzere bu anlamlı farklılığın yöneticiler lehine olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle yukarıda belirtilen üç madde dışında geriye kalan tüm maddelerde yöneticiler, öğretmenlere göre ödül ve ceza maddelerini daha fazla desteklemekte oldukları söylenebilir. Seyhani, Özder, ve Konedralı, 2009 yılında KKTC’de yapmış oldukları araştırmada yöneticiler lehine bazı maddelerde anlamlı farklılığa rastlamışlardır. Sabancı 1999 yılındaki araştırmasında müdür yardımcıları öğretmenlere oranla ödüllere daha fazla değer verdiği sonucuna ulaşmıştır. Uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerine yönelik yapılan analizlerde yöneticiler lehine elde edilen anlamlı farklılığın neden-sonuçlarının anlaşılması için nitel araştırma yöntemlerinin de kullanıldığı bir araştırmaya ihtiyaç duyulacağı değerlendirilmektedir. Uygulanmakta olan ödül maddeleri görev tipine göre madde bazlı incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.23) öğretmenlerin en fazla desteklediği madde (D4, $\bar{X}=4,11$ ortalamayla) “*Üstün Başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele verilir*” olduğu görülmektedir. Bu maddenin öğretmenler arasında yüksek oranda desteklenmesinin nedeni aylıkla ödüllendirme için öğretmenin üstün başarı belgesine sahip olması gibi bir ölçüt aranmasından kaynaklanıyor olabilir. Yani öğretmenler ödüllendirme uygulamalarının belli kriterlere uygun şekilde yapılmasını istiyor olabilirler. İlgili literatür incelendiğinde Silah, 2001 yılındaki araştırmasında öğretmenlerin beklentileri arasında ödüllendirmenin önceden belirlenen objektif kriterlere göre yapılmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yönetici atamalarında üstün başarı belgesine sahip olmanın ek puan getirmesi bu durumun başka bir sebebi olabilir. Görev tipi değişkenine göre öğretmenlerin en fazla desteklediği ikinci madde (D12, $\bar{X}=4,10$ ortalamayla) “*Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğindeki şartları sağlayan öğretmenlere uzman ve başöğretmenlik sertifikası düzenlenir.*” maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ünvanlara değer verdiği sonucu çıkarılabilir. Ayrıca bu maddenin diğer maddelere göre daha fazla desteklenmesinin nedeni öğretmenlerin içsel ödüllere daha fazla değer vermesinden kaynaklanıyor olabilir. En fazla desteklenen ilk iki maddenin de içsel ödülle ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sonucu Sarpkaya, 2001; Tonbul, 2002; Yılmaz, 2019’da yaptıkları araştırmalarda ulaştığı öğretmenlerin içsel ödüllere daha fazla değer verdiği bulgularıyla örtüşmektedir. Sabancı 1999’da yaptığı araştırma da ise hizmet şeref belgesi, başarı belgelerini öğretmenler yeterince değerli görmemektedir sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Şenufuk, 2004 yılındaki

araştırma sonucuna göre hizmet şeref belgesi ve diğer başarı belgeleri öğretmenler tarafından orta düzeyde motive edici bulunmaktadır.

Ödül maddeleri içinde yöneticilerin en fazla desteklediği madde “*Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.*” maddesi olmasının nedeni kademe ilerlemesinin maddi getiri sağlaması olabilir. Kademe ilerlemesi gibi maddi ödüllerin öğretmenleri oldukça motive ettiğine yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Şenufuk, 2004). Başka bir araştırmada da öğretmenlerin kademe/derece yükselmelerine değer verdiği sonucuna ulaşılmıştır (Sabancı, 1999). Yöneticilerin yüksek oranda desteklediği (D12, $\bar{X}=4,59$) ödül maddeleri içerisinde maddi ödül olarak değerlendirilebilecek olan “*Uzman öğretmenlere ödenen eğitim tazminatı %20 ibaresi değiştirilerek %60 artırımlı ödenir.*” ibaresi de olduğu görülmektedir. Yöneticiler maddi ödülleri oldukça desteklediği söylenebilir. Öğretmenlerin maddi ödüllere değer verdiği bu ödüllerin öğretmen motivasyonuna olumlu katkısı olduğuna yönelik araştırmalar bulunmaktadır (Newcombe, 1983; Şenufuk, 2004; Esther, Rema ve Stephen, 2012).

Uygulanmakta olan ceza maddelerini destekleme durumlarının görev tipi değişkenine göre incelendiğinde (Bkz. Tablo 3.23) öğretmenlerin en fazla desteklediği ceza maddeleri (D69, D67, D64), yöneticilerin en fazla destekledikleri ceza maddeleri (D67, D64, D47) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az desteklediği ceza maddeleri (D23, D53, D51), yöneticilerin en az desteklediği ceza maddeleri (D23, D41, D51) olduğu görülmektedir. Dikkat edilirse büyük oranda öğretmen ve yöneticilerin en az ve en çok destekledikleri maddeler örtüşmektedir. Ayrıca tüm bu maddelere yönelik yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu Tablo 3.23’te görülmektedir. Seyhane, Özder, ve Konedralı, 2009 yılındaki araştırmada, ceza maddelerini destekleme bakımından öğretmen ve yönetici görüşlerinin bazı istisnalar dışında büyük oranda örtüştüğü sonucuna ulaşmıştır. Bu durum her iki araştırmanında ortak bulgusudur.

Öğretmenlerin önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumları görev tipine göre madde bazlı incelendiğinde (G2, G12, G13, G15, G16, G17; $p<0,05$) maddelerine göre yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 3.24). Yöneticiler G2 (Yönetici atamalarında ödül alanlara ek puan verilmeli) maddesini öğretmenlere göre daha fazla desteklemektedir. Yöneticiler, başarılı öğretmenlerin

yönetim görevlerine getirilmesi gerektiğini düşünüyor olabilirler veya ödüllerin daha etkili olması amacıyla böyle bir tercihte bulunmuş olabilirler. Yöneticiler öğretmenlere göre G12 (Mevcut ceza sistemi revize edilmeli) maddesini daha fazla desteklediği görülmektedir. Yöneticilerin bu maddeyi daha fazla desteklemiş olmalarının nedeni mevcut ceza maddeleri yönetici beklentilerini yeterli düzeyde karşılamadığı için böyle bir tercihte bulunmuş olabilirler. Yöneticiler yaptırım gücü yüksek yeni ceza maddelerinin olması gerektiğini düşünüyor olabilirler. Yöneticiler, G13 (Ders giriş-çıkış sürelerine uymamak cezalandırılmalıdır) ile G15 (Ders süreleri içinde cep telefonunu çok sık kullanmak cezalandırılmalı) maddelerini öğretmenlere göre daha fazla desteklediği görülmektedir. Yöneticilerin böyle bir tercihte bulunmuş olmasının nedeni eğitim-öğretim faaliyetleri esnasında bu konuda disiplinsizlik gözlemlemiş olmalarından kaynaklanıyor olabilirler.

Öğretmen ve yöneticilerin en fazla destekledikleri ilk üç maddenin de sırasıyla aynı olduğu görülmektedir (G7, G10, G5). Öğretmen ve yöneticilerin bu maddelere yönelik ortalamaları ($\bar{X} > 4,20$ olduğundan) dikkate alındığında çok yüksek düzeyde bu maddeleri destekledikleri sonucu çıkarılabilir. En fazla desteklenen maddenin (G7) “*Zor şartlarda çalışan öğretmenlere ödüller (ek ödeme, başarı belgesi vb.) verilmeli*” olduğu görülmektedir. Bu maddenin en çok desteklenen madde olmasının nedeni zor şartlarda çalışan öğretmenlere yönelik ayrıcalık olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenler, zor şartlarda çalışan meslektaşlarına yönelik teşvik, ek ödeme ve ödüller istedikleri sonucu çıkarılabilir. Öğretmen ve yöneticiler (G10) “*Ödüllendirme ve cezalandırmada uygulamalarındaki en önemli husus adil, objektif kriterlerin göz önüne alınmasıdır.*” maddesini ikinci sırada en fazla desteklemektedir. Bugüne kadar yapılan birçok araştırmada öğretmenler, ödüllendirme veya cezalandırmada en mühim kriterlerin başında adil ve objektif ilkelere göre hareket edilmesi gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir (Silah, 2001; Keskin, 2010). Çelebi, Vuranok ve Hasekioğlu Turgut, 2015 yılında yapılan araştırma sonucuna göre öğretmenler ödüllendirmenin en önemli sorunları arasında ödüllerin adil dağıtımını olduğunu düşünmektedirler ve mevcut ödül sistemindeki kuralların yeterli olmadığını ifade etmektedirler. Öğretmen ve yöneticiler “*Yasal mevzuat dışında öğretmenlerin gönüllü olarak yaptıkları eğitsel çalışmalar ödüllendirilmeli*” maddesini (G5) üçüncü sırada en fazla destekledikleri maddedir. Öğretmenler görev alanı dışında yaptıkları çalışmaların görülmesini, takdir edilmesini ve bunların

ödüllendirilmesini istiyor olabilir. Öğretmen ve yöneticiler gönüllük teşkil eden eğitsel faaliyetlerin ödüllendirilmesini yüksek oranda desteklemelerinden hareketle ödüllendirme kriterlerinin esnek olmasını istedikleri söylenilebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin en az destekledikleri maddeler sırasıyla (G17) “*Kurs, seminer, toplantı vb. faaliyetlere katılmamak cezalandırılmalı*” ve (G16) “*Bulunduğu çevrenin Sosyo-kültürel dokusuna uygun olmayan kılık-kıyafet giyenler cezalandırılmalı*” maddeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca bu maddelere yönelik yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu Tablo 3.24’te görülebilmektedir. Denetim ve organizasyon görevinin yöneticilerin sorumluluk alanına girmesi ve yöneticilerin disiplin sorunlarıyla karşılaşmamak için bu maddeleri daha fazla desteklemelerine neden olmuş olabilir. Öğretmenler kişisel gelişime yönelik faaliyetlerde gönüllük ilkesinin esas alınmasını istedikleri ve özel yaşam alanlarına müdahale edilmesini istemedikleri için yöneticilere göre bu maddeleri daha düşük düzeyde desteklemesinin nedeni olabilir. Önerilen ödül ve ceza maddelerini destekleme durumuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde en fazla desteklenen maddelerin ödül maddeleri (G7, G10), en az desteklenen maddelerin ise ceza maddesi (G17, G16) olduğu görülmektedir. Öğretmenler ödülleri destekledikleri, cezaları istemedikleri sonucu çıkarılabilir. Ersöz, 2009 yılında yaptığı araştırmada cezadan çok ödüllere ağırlık verilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Seyhani, Özder, ve Konedra, 2009 yılında yaptıkları araştırmada öğretmen ve yöneticiler yeni ödül ve ceza maddelerini yüksek oranda destekledikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin ödül maddelerini yüksek oranda desteklemeleri araştırmaların ortak yönüdür. Fakat ceza maddelerini destekleme yönünden ise tam tersi bir durum söz konusudur.

4.2. ÖNERİLER

1- Bu araştırmada elde edilen öğretmenlerin uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden yüksek düzeyde haberdar olmaları bulgusu Millî Eğitim Bakanlığının hizmet içi ve bilgilendirme politikalarının bu yönüyle başarılı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Millî Eğitim Bakanlığı’nın mevcut uygulamaları genişletilip geliştirilerek sürdürülmelidir.

2- Öğretmenler uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden bir kısmını diğer maddelere göre oldukça düşük düzeyde desteklemişlerdir (mal bildiriminin belli sürelerle sınırlandırılması, kılık-kıyafet hükmü, ödüllendirilecek kişi sayısının sınırlandırılması, ek kazancın yasaklanması). Politikacılar bu maddelere yönelik güncel ihtiyaçları da belirleyerek yeni ve kapsamlı düzenlemeler yapmalıdır.

3- Batman ili ile sınırlı olan bu çalışmamız farklı bölge ve illerdeki okullarda farklı örneklem grupları ile genişletilebilir.

4- Öğretmenlere uygulanan ödül-ceza maddelerinin büyük bir bölümü tüm devlet memurlarını da kapsadığından, benzer çalışma farklı kurumlarda yürütülerek, ulaşılan sonuçlar araştırmamızla karşılaştırılabilir.

5- Uygulanmakta olan ödül-ceza maddelerinden haberdar olma durumlarındaki erkek öğretmenler lehine elde edilen anlamlı farklılıkların daha derinlemesine anlaşılması için nitel araştırma desenlerinden yararlanılarak çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. C., Önce, Ö., ve Erdemir, E. (2012). Ödüllendirme. Benligiray, S. (Ed.), *Ücret ve Ödül Yönetimi*, (ss. 120-126.) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi web-ofset Tesislerinde basılmıştır.

Adalet Bakanlığı Ceza İşleri Genel Müdürlüğü. (2014). Disiplin Soruşturması Usul ve Esasları. Ankara. Erişim Adresi: <https://www.memurlar.net/common/news/documents/574203/disiplin.pdf>, Erişim Tarihi: 09.01.2024

Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Akıncı S. F. (2012). *Kriminoloji*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Aladağ, A. (2000). *Dışsal Ödüllendirme ve Dışsal Ödüllendirmenin İş gören Güdülenmesine Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İş gören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.

Anku, J. S., Amewugah, B.K. & Glover, M. K. (2018). Concept of Reward Management, Reward System and Corporate Efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6 (2), 621-637

Arcagök, M. S. (2000). Ceza Kavuşturmasının Disiplin Soruşturması Üzerindeki Etkisi. *Maliye Dergisi*, 134(5), 3-11.

Armstrong M. (1996). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.

Armstrong M. (2002). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.

Armstrong, M., & Murlis, H. 1998. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page

Artuk, M.E., Gökçen A., ve Yenidünya, A.C. (2003). *Ceza Hukuku Genel Hükümler II*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Azumi, E. J., and Lerman, L. J. (1987). Selecting and Rewarding Master Teachers: What Teachers in One District Think, *The Elementary School Journal*, 88(2), 189-202.

Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış yönetimi*. Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara. Ekinoks Yayın.

Beavis, H. B. (2003). Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/education/school/34077553.pdf> Erişim tarihi: 26/05/2024

Beşirli, K. (1997). *İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin işledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Cezalar*. (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Basım evi.

Bolat, Ö. (2019). *Beni ödülle cezalandırma*. 141. Baskı. İstanbul: Doğankitap.

Boz, S. S. (2017). Memur Disiplin Hukukuna Hâkim Olan Temel İlkeler. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 20-39. Erişim adresi: <https://orcid.org/0000-0002-3033-0997>

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi

Cantel, N. (2001). Cezanın Amacı ve Belirlenmesi, *Prof. Dr. Turhan Tufan Yüce'ye Armağan*, 337-372. Erişim adresi: <https://hukuk.deu.edu.tr/prof-dr-turhan-tufan-yuceye-armagan/>

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi, Yayın No: 37.

Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çağlar, S. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Disiplin Cezaları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Çakır, Ç., Yelok, B., Kesici, İ., Büyükkömürcü, M., Taştekin, C., Şen, S., Demirboğan, O. (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Teori ve Uygulamada Disiplin Rejimi*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı.

Çelebi, N. (2009). *Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları*. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (29), 75-100.

Çelebi, N., Vuranok, T.T., ve Hasekioğlu Turgut, I. (2015). İlk ve Ortaokullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 75-104.

Çelikezen, M. (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemine İlişkin Yönetici Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Danıştay 10. Dairesi, 27.10.1987 tarih, E. 1987/2015, K. 1987/1721, Danıştay Dergisi, sayı. 70- 71, yıl:1988. Erişim adresi: <https://www.danistay.gov.tr/danistay-dergiler> Erişim tarihi:31.01.2024

Danıştay 10. Dairesi 15.02.1990 tarih ve E. 1989/2490, K. 1990/270 Sayılı Kararı. Erişim

adresi: <https://karararama.danistay.gov.tr/getDokuman?id=18084800&arananKelime=10.%20Daire> Erişim tarihi: 31.01.2024

Danıştay 12. Dairesi 26.03.2007 tarih ve E. 2006/3521 K. 2007/1413 Sayılı Kararı. Erişim adresi: <https://karararama.danistay.gov.tr/getDokuman?id=18312000&arananKelime=12.%20Daire,2006/35213521,2007/14131413> Erişim tarihi: 31.01.2024

Danıştay 12. Dairesi. Karar Tarihi: 23.3.2011, E. 2008/857, K. 2011/1319 Sayılı Kararı. Erişim adresi: <https://karararama.danistay.gov.tr/getDokuman?id=18455900&arananKelime=12.%20Daire,2008/857857,2011/13191319> Erişim tarihi: 03.01.2024

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988), *Personnel Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Cemaloğlu, N. (2019). *Eğitimin Pin Kodu*. Ankara: Pegem Akademi.

Demir, K. (2019). Motivasyon. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Eds.), *Eğitim Yönetimi* içinde (295-313. ss.). Ankara: Pegem Akademi

Demirbaş, T. (2001). *Kriminoloji*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Demirkazık, N. (2003). *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği (DMDY). (2021). *T. C. Resmî Gazete* (31470, 30 Nisan 2021).

Devlet Memurları Kanunu [DMK]. (1965). *T. C. Resmî Gazete* (12056, 23 Temmuz 1965).

Diñçer, Y. (1976). Devlet Memurlarının Disiplin Hukuku. *Amme İdaresi Dergisi*, 9(1), Mart, Ankara.

Disiplin Hükümlerinin Uygulanması. (1983). Millî Eğitim Bakanlığı 25.04.1983 tarih 1983/92 no genelgesi. Erişim adresi: <https://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1936.pdf> Erişim tarihi 19 Mayıs 2024.

Dönmezer, S. (1982). Türk Toplumunda Sosyal Kontrol Aracı Olarak Ceza ve Ödüllendirme. İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası. 48(1-4), 295-315. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/95940> Erişim tarihi 30.01.2024

Dönmezer, S., ve Erman, S. (1985). *Nazari ve Tatbiki Ceza Hukuku Cilt: 1*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Durkheim, E. (1966). Ceza Evriminin İki Kanunu. (Çev. H. Topçuoğlu). Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Kriminoloji Enstitüsü Yayınları Suç ve Ceza Sosyolojisi Klasikleri No.1.

Dündar, E. (1988). Milli Eğitim Teşkilatı Mensuplarına İlişkin Disiplin Cezaları ve Yargı Denetim. *Danıştay Dergisi*, 18(68-69), 3-45. Erişim adresi: <https://cdn.bartın.edu.tr/personel/ecf292227efb77dbdc4ccb91b19d8031/danistaydergisi6869sikistirildi.pdf> Erişim tarihi 30.01.2024

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım

Erdoğan, A. (1991). *Disiplinin Yönetimdeki Fonksiyonu*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Ersoy, Y. (2002). *Ceza Hukuku Genel Hükümler*. Ankara: İmaj Yayınevi

Ersöz, A. (2009). *Resmi İlköğretim Okullarında Personel Disiplini*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Esther, D., Rema, H., and Stephen, P. R. (2012). Incentives Work: Getting Teachers to Come to School. *American Economic Review*. 102(4): 1241–1278. Erişim adresi <http://dx.doi.org/10.1257/aer.102.4.1241> Erişim tarihi:24.03.2024

Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Geylan, R. (1990). *İşletmelerde Cezasız Disiplin*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. No:82

Geylan, R. (2013). Disiplin. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (184-207. ss.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1857

Gezer, H. (2015). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İstedikleri Disiplin Suçları ile Aldıkları Disiplin Cezalarının Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th Ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (1988). *Organizations. Behavior, Structure, Processes*. Homewood: BPI/IRWIN:

Göçgün, M. (2012). *Disiplin Cezalarına Karşı Başvuru Yolları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gözcü, S. (2008). *İstanbul İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Disiplin Suçları ve Cezalarını Algılama Düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gözler, K. (2003). *İdare Hukuku. C.2, 1. Baskı* Bursa: Ekin Kitabevi

Gözler, K. (2009). *İdare Hukuku. C.12, 15. Baskı* Bursa: Ekin Kitabevi

Gözübüyük, Ş. (1983). *Yönetim hukuku*. Ankara: Sevinç Matbaası

Gözübüyük, Ş. (1996). *Yönetim hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Gültekin, F. (2013). Ceza korkusundan ödül bağımlılığına: Eğitimde ödül-ceza dengesi. Bursa: Aile Akademisi Derneği. Erişim adresi <https://docplayer.biz.tr/9163656-Ceza-korkusundan-odul-egitimde-odul-ceza-dengesi.html>. 9 Mayıs 2024 tarihinde erişilmiştir.

Harcırah Kanunu (HK). (1954). *T. C. Resmî Gazete* (8637, 18 Şubat 1954). Erişim 3 Mart 2024. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6245&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=3>

Hartshorn, D. (1998). Punishing Unsafe Behavior. Occupational Hazards. Oct. 1998, v60. n10, p112.(General Business Fille İnternat'I-Gale Group)

Herzberg, F. (1968). One More Time: How do You Motivate Employees, Harvard Business Review, January-February(1987). Erişim adresi https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf Erişim tarihi: 20.04.2024

Hill, T. (1983). *Production/operations management*. Landon:Prentice/Hall international.

Hume, D. A. (1995). *Reward Management*. Oxfort: Blackwell Puplishers Ltd.

Hususi İdarelerden Maaş Alan 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. (1943). *T. C. Resmî Gazete* (5308, 19 Ocak 1943).

Işıklar, C. (2009). *Teoride ve Uygulamada Kamu Disiplin Yaptırımları*.1. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi

Ivancevich, J. M., ve Matteson, M. T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. The McGraw Hill Comp. Inc., USA.

İdari Yargılama Usulü Kanunu (İYUK). (1982). *T. C. Resmî Gazete* (17580, 20 Ocak 1982).

Kağıtçıbaşı, Ç. (1983). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık.

Kağnıcıoğlu, D. (2020). Ücret Yönetimi. H.Z Tonus ve D. Paşaoğlu Baş (Eds.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (125-148. ss.). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (24. baskı)*. Ankara: Nobel Yayınevi

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karataş, Ş. (2000), *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşledikleri Disiplin Suçları ve Aldıkları Disiplin Cezaları ile Bireysel Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yöntemi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(4), 117-132.

Karayaman, S., ve Karataş, İ. H. (2022). Yönetimde ödül ve cezaya bakış: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *R&S- Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 312-337. <https://doi.org/10.33723/rs.1088138>

Katz, D., ve Kahn R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: JHON Willey.

Kavak, Y., Aydın, A. ve Akbaba Altun, S. (2007). *Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Fakülteleri (1982-2007)*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Yayını. Erişim adresi <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/ogretmen-yetistirme-ve-egitim-fakulteleri.pdf>

Keskin, A. (2010). *Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kılınç, A. (2003). Devlet Memurları Kanununda Düzenlenen Disiplin Suç ve Cezalar. *Türk Hukuk Sitesi, Bilimsel İncelemeler, Hukuki İncelemeler Kütüphanesi*. Erişim adresi http://www.turkhukuksitesi.com/makale_97.htm

Kırmızıgül, H. (1998). *Uygulama ve Teoride Disiplin Suç ve Cezaları*. İstanbul: Kazancı Kitap A.Ş.

Kızmaz, Z. (2005). Ceza veya Kriminal Yaptırımın Suç Oranları Üzerindeki Caydırıcı Etkisi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2). Erişim adresi: <https://sbd.aku.edu.tr/VII2/ZahirKizmaz.pdf>

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. London: Guilford publications

Koca, M. ve Üzülmüş, İ. (2016). *Ceza Hukuku*. Karakehya, H. ve Özenbaş, N. (Eds.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Korkmaz, K. (2009). Takdir Yetkisinin Disiplin Hukukunda Kullanımı ve Yargısal Denetimi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(1), 241–252.

Kuyaksil, A. ve Altunbaş, A. (2012). Türklerde Hukuk Devleti Anlayışının Tarihsel Gelişimi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 15-46.

Küçüktaşdemir, Ö. (2014). Aydınlanma ve Ceza Hukuku. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 27(113), 57-98. Erişim adresi <http://tbtdergisi.barobirlik.org.tr/arama?d1=2014&d2=2014&s=0&k=0&w=>

Maya, İ. Taştekin, S. (2017) PISA’da Başarılı Bazı Ülkelerin Öğretmenler İçin Performansa Dayalı Ödül ve Teşvik Uygulamalarının Analizi ve Türkiye İçin Öneriler. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* içinde (e-kitap, 1. Baskı: Aralık 2017, s 193-203). Erişim adresi http://eyk12.eyedder.org.tr/wp-content/uploads/2017/12/eyk12_ekitap.pdf

Mayers, A. (2013). *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*. Harlow: Pearson Education Limited.

Memurlar ile Diğer Kamu Görevlilerinin Bazı Disiplin Cezalarının Affı Hakkında Kanun. (2006). *T. C. Resmî Gazete* (26218, 4 Temmuz 2006). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5525.pdf> Erişim tarihi: 13 Şubat 2024.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (1990). *Yöneticilerin El Kitabı*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2006). *İnceleme-Soruşturma ve Ön İnceleme Rehberi*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Yayını No:46.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge. *Tebliğler Dergisi*, 76(2666), 166-184.

Millî Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği. (2022). *T. C. Resmî Gazete* (31707, 2 Ocak 2022).

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2024). *T.C. Resmî Gazete* (32476, 1 Mart 2024).

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2015). *T. C. Resmî Gazete* (29329, 17 Nisan 2015).

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenler Günü Kutlama Yönetmenliği ve Hizmet Şeref Belgesi. (2019). *T. C. Resmî Gazete* (30919, 15 Ekim 2019).

Newcombe, E. (1983). *Rewarding Teachers: Issues and Incentives*. ERIC Numarası: ED236143, Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED236143> Erişim tarihi: 20.03.2024.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2012). *Does performance-based pay improve teaching?* Paris: OECD Publishing. Erişim adresi <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/50328990.pdf> Erişim tarihi: 2 Mart 2017.

Oğuzkan, F. (1981), *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Onar, S. S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları (C.II)*. İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.

Onaran, O. (1881). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Orhan, G. (2003). *Türkiye’de Memur Disiplin Suç ve Cezalarının Uygulanması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Öğretmenlik Meslek Kanunu. (2022). *T. C. Resmî Gazete* (31750, 14 Şubat 2022).

Özdemir T. ve Bozak, A. (2013). Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Almış Oldukları Ödüller ile Sicil Başarı Puanları ve Diğer Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkisinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 372-389.

Öztürk, B., Erdem, R. ve Özbek, Ö. (1998). *Uygulamalı Ceza Hukuku ve Emniyet Tedbirleri Hukuku*. İzmir: Seçkin Yayıncılık.

Panekenan, R.M., Tumbuan, W.J.F.A. ve Rumokoy, F.S. (2019). The Influence Of Reward And Punishment Toward Employee’s Performance *At Bank Indonesia Branch Manado. Jurnal EMBA*, 7(1), 471–480. Erişim adresi <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22436>

Pang, S. K. N. (1992). School Climate: A Discipline View. 35p.; *Paper presented at the Regional Conference of the Commonwealth Council for Education Administration* (7th, Hong Kong, August 17-21, 1992). Erişim adresi <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED354589.pdf> Erişim tarihi: 20.03.2024.

Pınar, İ. (2006). *Devlet Memurları Kanunu Şerhi ve ilgili Mevzuat*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organizations, Achieving Business Success Through Reward and Recognitions*. New York, McGraw- Hill Book Co.

Pink, D. H. (2009). *Drive Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?* İstanbul: Mediacat Yayıncılık.

Plihal, J. (1982). Types of Intrinsic Rewards of Teaching and their Relation to Teacher Characteristics and Variables in the Work Setting. *Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York*. Erişim adresi <https://eric.ed.gov/?id=ED215978> erişim tarihi: 20.03.2024

Sabancı, A. (1999). *İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sancakdar, O. (2012). *Memur Hukuku*. Dönmez, R. (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Sarpkaya, R. (2001). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Sarpkaya, R., Yengin Sarpkaya, P., Yılmaz, T. ve Altun, B. (2016). Öğretim Elemanlarına Yönelik Ödüllendirme Uygulamaları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-493.

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley&Sons.

Seçkin, N. (1990). Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Aldıkları Ödüller ve Cezalara İlişkin Bir Çalışma. *Eğitim ve Bilim*, 14(1), 24-36. Erişim Adresi: <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/5998/2127> Erişim Tarihi: 02.09.2023

Seçkin, S. ve Üstün, G. (2015). İdari İşlemlerde Takdir Yetkisi ve Gerekçe İlkesi. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 21(2), 509–534. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruhad/issue/27556/289900#article> Erişim Tarihi: 20.02.2024.

Selçuk, Z. (2018). *Eğitim Psikolojisi*, (23. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

Senemoğlu, N. (2015). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim (Kuramdan Uygulamaya)*. Ankara: Yargı Yayınevi

Seyhane, M., Özder, H. ve Konedralı, G. (2009). KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül-Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57), 109-131.

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies*, New York: Cambridge University Press.

Silah, M. (2001). Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 95-109.

Skinner, B. F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Mcmillan.

Sorguç, B. (1980). *Disiplin ve İdari Soruşturma*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Sözüer, A. (2019). Türk Ceza Hukuku Reformu: Dünü, Bugünü ve Yarını (Türk Ceza Hukuku Reformunun AB Üyesi Kara Avrupası Ülkelerindeki Reformlarla Karşılaştırılmasına İlişkin Notlar). *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Prof. Dr. Durmuş Tezcan'a Armağan*, 21(Özel S.), 3031-3050.

Sürbahan, S. (1976). *Disiplin Cezası ve Uygulanması*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınevi.

Syuhada. S. (2022). The Influence of Principal Leadership, Rewards and Punishment from Principals on Teacher Discipline in Elementary Schools. *Journal of Educational Sciences*, 6(1), 128-142. <https://doi.org/10.31258/jes.6.1.p.128-142>

Şenufuk, Y. (2004). *Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Tabachnick, B.G., ve Fidel, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.

Taş, H., ve Kıröğlu, K (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Disiplin Suçlarına ve Disiplin Cezalarına İlişkin Bilgi Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1120-1137.

Taşkın, A. (2006). *Kamu Görevlileri Disiplin Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tonbul, Y. (2002). *İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerine Dönük Ödüllendirme Uygulamaları Etkililiği ve Öğretim Performansına Dayalı Ödüllendirme Yaklaşımı*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Turan, M., ve Yaraş, Z. (2013). Öğretmen ve Öğrencilerin Öğretmen, Disiplin, Müdür, Sınıf Kuralları, Ödül ve Ceza Kavramlarına İlişkin Metafor Algıları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.

Türk Ceza Kanunu (TCK). (2004). *T. C. Resmî Gazete* (25611, 12 Ekim 2004).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). *T. C. Resmî Gazete* (17863, 09 Ekim 1982).

Türkmen, M. (2017). Cezaya Alternatif Bakışlar ve Yeni Bir Disiplin Olarak Ceza Sosyolojisinin İmkânlığı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 703-720. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1929>

Yargıtay 4. Hukuk Dairesi, 23.01.2017 tarih, 2016/11373 E., 2017/437 K., Erişim adresi <https://karararama.yargitay.gov.tr/> Erişim tarihi:19.05.2024

Yılmaz, M. ve Aslan, Ö. (2013). Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında “ÖNKAS” Ödül Sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(-ÖYGE Özel Sayısı), 292-311. <https://doi.org/10.12780/UUSBD188>

Yılmaz, M.F. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı Ödül Sisteminin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Yılmaz, T. ve Sözcü, Z. (2019). Ödül Yönetimi: İşletmeler Açısından Değer ve Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 271-295.

Yiğit, M. (2003). *Öğretmenlerin ödül ve cezaya ilişkin algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Yumak, S. (2021). Ceza Hukuku Bilimleri Kavramına Genel Bir Bakış. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 394-411. <https://doi.org/10.21492/inuhfd.773600>

Yumuşak, S. (2008). Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 44-62. Erişim adresi <https://dergipark.org.tr/en/pub/yead/issue/21821/234557> Erişim tarihi: 22.02.2024

Yurtcan, E. (1998). *Ceza Yargılaması Hukuku*, 7. Baskı, İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

<https://www.ebs.org.tr/haber/serbest-kiyafet-eylemimiz-kararlilikla-devam-ediyor/3325> Erişim tarihi: 11.03.2024

<https://magdurbilgi.adalet.gov.tr/298/Suc-Nedir> Erişim tarihi: 11.02.2024

<https://mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7354&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim tarihi 13.05.2024

<https://www.nisanyansozluk.com/kelime/ceza>. Erişim tarihi: 14.05.2024

<https://tdk.gov.tr/> Erişim tarihi 10.02.2024

<https://turkegitimsen.org.tr/serbest-kiyafet-eylem-kararimiz-devam-ediyor/>
Erişim tarihi: 11.03.2024

<https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 11.02.2024 suçun tanımı

<https://sozluk.gov.tr/?kelime=ceza%20%C3%A7ekmek> Erişim tarihi:
24.05.2024

<https://sozluk.gov.tr/?kelime=%C3%B6d%C3%BCl> Erişim tarihi: 25.05.2024

EKLER

EK-1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

ANKET FORMU

Bu anket formu Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY danışmanlığında hazırlamakta olduğum “MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞININ ÖĞRETMENLERE YÖNELİK MEVCUT ÖDÜL VE CEZA POLİTİKASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Anketin niteliği, yanıtlarımızın içtenliğine bağlıdır. Belirteceğiniz görüşler sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup herhangi bir yerde paylaşılmayacaktır. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Muhittin EKİNCİ

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Yüksek lisans Öğrencisi

.....@outlook.com

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER
1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Göreviniz? () Öğretmen () Yönetici
3. Mesleki deneyiminiz? () 1-5 yıl () 6-15 yıl () 16 ve üzeri
4. Öğrenim durumunuz? () Önlisans () Lisans () Lisans üstü
5 Ödül aldınız mı? Varsa aldığınız ödüllü belirtiniz. () evet aldım () hayır almadım () başarı belgesi () üstün başarı belgesi () aylıkla ödüllendirme () kademe ilerlemesi () diğer belirtiniz.....
6. ceza aldınız mı? Varsa aldığınız cezayı belirtiniz? () evet aldım () hayır almadım () uyarı () kınama () aylıktan kesme () kademe ilerlemesin durdurulması () devlet memurluğundan çıkarılma. () diğer belirtiniz.....
7. Okul türü? () Anaokulu () İlkokul () Ortaokul () Lise

EK-2. UYGULANMAKTA OLAN ÖDÜL VE DİSİPLİN CEZALARINDAN HABERDAR OLMA FORMU

Uygulanmakta Olan Ödül ve Disiplin Cezalarından Haberdar Olma Durumu

SO RU NO	Derecelendirmede 5 (beş) “tamamen haberdarım”, 1 (bir) ise “hiç haberdar değilim” ifadesini karşılamaktadır. Derecelendirmenizi 5’ten 1’e doğru yapınız.	5	4	3	2	1
1	Uyarı cezası gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
2	Kınama cezası gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
3	Aylıktan kesme cezası gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
4	Kademe ilerlemesinin durdurulması cezası gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
5	Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
6	6245 Sayılı Harcırah Kanunun 60. Maddesinde maddi hatalar hariç istihkakın miktarını artıracak şekilde beyanda bulunanlara uygulanacak cezalar konusunda haberdarım					
7	Kanunda başarı belgesi gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
8	Kanunda üstün başarı belgesi gerektiren fiil ve haller konusunda haberdarım					
9	Üstün başarı belgesi verilenlere, ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet Memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar ödül verildiği konusunda haberdarım					
10	Bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisinden fazla olamaz ibaresinden haberdarım					
11	DYK ile İYEP kursunda görev alan öğretmenlere her ay için 0,5 puan verilir. Yatılı bölge okullarında görev yapan kadın öğretmenlere her yıl için 12 ek puan, erkeklerle ise 6 ek puan verildiği konusunda haberdarım.					
12	Zorunlu hizmet alanları için öngörülen azami çalışma sürelerinin üzerinde görev yapan öğretmenlere verilen ek puanlar konusunda haberdarım.					
13	Hizmet Şeref Belgesi yıl içinde emekli olan tüm öğretmenlere, Öğretmenler Günü’nde verildiği konusunda haberdarım.					
14	Öğretmenlere verilen kademe ilerlemesi(64. Madde gereğince) ödülü konusunda haberdarım.					
15	Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğinde geçen uzman ve başöğretmenlik unvanları konusunda haberdarım.					
16	Uzman öğretmen/başöğretmen unvanı verilenlere, her unvan için ayrı ayrı olmak üzere bir derece verildiği konusunda haberdarım.					
17	Uzman öğretmenlere ödenen eğitim tazminatının %20 ibaresi değiştirilerek %60 olarak artırımlı ödendiği konusunda haberdarım.					
18	Başöğretmenlere ödenen eğitim tazminatının %40 ibaresi değiştirilerek %120 artırımlı ödendiği konusunda haberdarım.					
19	Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu olan ve ödül veya başarı belgesi alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir ibaresinden haberdarım.					

EK-3. ÖĞRETMENLERİN MEVCUT ÖDÜL MADDELERİNİ DESTEKLEME DERECEŚİ FORMU

Öğretmenlerin Mevcut Ödül Maddelerini Destekleme Derecesi

So ru No	Derecelendirmede 5(beş) “tamamen destekliyorum”, 4(dört) “çok yüksek oranda destekliyorum”, 3(üç)“yüksek oranda destekliyorum“, 2(iki)“orta destekliyorum“, 1 (bir) ise “az destekliyorum” ifadesini karşılamaktadır. Derecelendirmenizi 3’ten 1’e doğru yapınız.	5	4	3	2	1
1	Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlayanlara başarı belgesi verilir					
2	Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında’ başarı belgesi verilir.					
3	Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara başarı belgesi verilir					
4	Üstün Başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele verilir					
5	Üstün başarı belgesi verilenlere, ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet Memuru aylığının (ek gösterge dâhil) %200’üne kadar ödül verilir					
6	Yukarıdaki maddeye göre Millî Eğitim Bakanlığı kadroları için bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde yirmisinden fazla olamaz.					
7	72’nci madde gereğince belirli bir süre görev yapmak üzere, mecburî olarak sürekli görevle atanan memurlardan kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde bulunanlara, bu yörelerde fiilen çalışmak suretiyle geçirilen her iki yıl için bir kademe ilerlemesi daha verilir					
8	Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.					
9	Zorunlu hizmet alanları için öngörülen azami çalışma sürelerinin üzerinde görev yapan öğretmenlere ek puan verilir.					
10	. DYK ile İYEP kursunda görev alan öğretmenlere her ay için 0,5 puan verilir. Yatılı bölge okullarında görev yapan kadın öğretmenlere her yıl için 12 ek puan, erkeklere ise 6 ek puan verilir.					
11	Yıl içinde; hizmet süresi, yaş haddi ve sağlık nedenleriyle Bakanlık kadrolarından emekli olanlara "Hizmet Şeref Belgesi" verilir.					
12	Öğretmenlik kariyer basamakları yönetmenliğindeki şartları sağlayan öğretmenlere uzman ve başöğretmenlik sertifikası düzenlenir					
13	Uzman öğretmen/başöğretmen unvanı verilenlere, her unvan için ayrı ayrı olmak üzere bir derece verilir. (örğ: 2/1’den 1/1 derce yükselmesi gibi)					
14	Uzman öğretmenlere ödenen eğitim tazminatı %20 ibaresi değiştirilerek %60 artırımlı ödenir.					
15	Başöğretmenlere ödenen eğitim tazminatı %40 ibaresi değiştirilerek %120 artırımlı ödenir.					
16	Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu olan ve ödül veya başarı belgesi alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir					

EK-4. ÖĞRETMENLERİN MEVCUT CEZA MADDELERİNİ DESTEKLEME DERECESİ FORMU

Öğretmenlerin Mevcut Ceza Maddelerini Destekleme Derecesi

		Derecelendirmede 5(beş) “tamamen destekliyorum”, 4(dört) “çok yüksek oranda destekliyorum”, 3(üç)“yüksek oranda destekliyorum”, 2(iki)“orta destekliyorum”, 1 (bir) ise “az destekliyorum” ifadesini karşılamaktadır.	5	4	3	2	1
Uyarma	1	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					
	2	Özürsüz veya izinsiz olarak göreve geç gelmek, erken ayrılmak, görev mahallini terk etmek					
	3	Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek					
	4	Usulsüz müracaat veya şikayette bulunmak					
	5	Devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak,					
	6	Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak					
	7	Belirlenen kılık ve kıyafet hükümlerine aykırı davranmak					
	8	Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı davranışlarda bulunmak					
Kınama	9	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 kusurlu davranmak					
	10	Eşlerinin, reşit olmayan veya mahcur olan çocuklarının kazanç getiren sürekli faaliyetlerini belirlenen sürede kurumuna bildirmemek					
	11	Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak					
	12	Hizmet dışında Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak					
	13	Devlete ait resmi araç gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak					
	14	Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek					
	15	İş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak					
	16	İş arkadaşlarına ve iş sahiplerine söz veya hareketle sataşmak					
	17	Görev mahallinde genel ahlak ve edep dışı davranışlarda bulunmak ve bu tür yazı yazmak, işaret, resim ve benzeri şekiller çizmek ve yapmak					
	18	Verilen emirlere itiraz etmek					
	19	Borçlarını kasten ödemeyerek hakkında yasal yollara başvurulmasına neden olmak					
	20	Kurumların huzur, sükün ve çalışma düzenini bozmak.					
Aylıktan Kesme	21	Yetkili olmadığı halde basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç vermek					
	22	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, bakımını yapmamak, hor kullanmak					
	23	Özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek					
	24	Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak					

Aykıtan Kesme	25	Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyandan bulunmak					
	26	Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek					
	27	Görev yeri sınırları içerisinde her hangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak					
	28	Hizmet içinde Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak					
Kademe Durdurma	29	Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek					
	30	Özürsüz ve kesintisiz 3 - 9 gün göreve gelmemek					
	31	Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak,					
	32	Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak					
	33	Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak					
	34	Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek					
	35	Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak					
	36	Görevin yerine getirilmesinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmak, kişilerin yarar veya zararını hedef tutan davranışlarda bulunmak					
	37	Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmamak					
	38	Açıklanması yasaklanan bilgileri açıklamak					
	39	Amirine, maiyetindekilere, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek					
	40	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 ödemediği yurda dönmek					
Memurluktan Çıkarma	41	Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak					
	42	Herhangi bir siyasi parti yararına veya zararına fiilen faaliyette bulunmak					
	43	İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak					
	44	Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek					
	45	Siyasi partiye girmek					
	46	Özürsüz olarak bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek					
	47	Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak					
	48	Amirlerine, maiyetindekilere ve iş sahiplerine fiili tecavüzde bulunmak					
	49						
		Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak					
Memurluktan Ç.	50	Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak					
	51	Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek					
	52	5816 sayılı Atatürk Aleyhine İşlenen Suçlar Hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek					
	53	Terör örgütleriyle eylem birliği içerisinde olmak, bu örgütlere yardım etmek, kamu imkân ve kaynaklarını bu örgütleri desteklemeye yönelik kullanmak ya da kullandırmak, bu örgütlerin propagandasını yapmak					
	54	6245 Sayılı Harcırah Kanunun 60. Maddesinde maddi hatalar hariç istihkakın miktarını artıracak şekilde beyanda bulunanlara işlenen suçun mahiyet ve şümulüne göre rütbe veya sınıf tenzili veya ihraç cezalarından her hangi biri tatbik olunur.					
	55	Disiplin cezası verilmesine sebep olmuş bir fiil veya halin cezaların özlük dosyasından silinmesine ilişkin süre içinde tekrartüründe bir derece ağır ceza uygulanır					

EK- 5. ÖĞRETMENLERİN ÖNERİLEN ÖDÜL VE CEZA MADDELERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ FORMU

Öğretmenlerin Önerilen Ödül ve Ceza Maddelerine Yönelik Görüşleri

	Derecelendirmede 5(beş) “tamamen destekliyorum”, 1 (bir) ise “az destekliyorum” ifadesini karşılamaktadır. Derecelendirmenizi 5’ten 1’e doğru yapınız.	5	4	3	2	1
1	Mevcut ödül sistemi revize edilmeli					
2	Yönetici atamalarında ödül alanlara ek puan verilmeli					
3	Okulda farklılık yaratan(öğrencileri güdüleyen, cesaretlendiren dersi sevdiiren) öğretmenlere ödül verilmeli					
4	Başarılarından dolayı öğretmenlere maddi ağırlıklı ödüller(para, ulaşım, giyim, gıda vb.) verilmeli.					
5	Yasal mevzuat dışında öğretmenlerin gönüllü olarak yaptıkları eğitsel çalışmalar ödüllendirilmeli					
6	Başarı gösteren öğretmenlere mesleki gelişimini destekleyen tezsiz yüksek lisans, dil kursu kongre vb. ücretleri bulunduğu kurum tarafından karşılanmalı.					
7	Zor şartlarda çalışan öğretmenlere ödüller(ek ödeme, başarı belgesi vb.) verilmeli					
8	Öğretmenlerin sosyal medyada toplumsal fayda sağlayacak içerik ve paylaşımları ödüllendirilmeli					
9	Kurs, seminer, toplantı Vb. faaliyetlere katılmak ödüllendirilmeli					
10	Ödüllendirme ve cezalandırmada uygulamalarındaki en önemli husus adil, objektif kriterlerin göz önüne alınmasıdır.					
11	Yalnızca öğretmenlere yönelik ödül ve ceza sistemi oluşturulmalı					
12	Mevcut ceza sistemi revize edilmeli					
13	Ders giriş- çıkış sürelerine uymamak cezalandırılmalıdır.					
14	Öğretmenlerin sosyal medya uygun olmayan içerik ve paylaşımları cezalandırılmalı					
15	Ders süreleri içinde cep telefonunu çok sık kullanmak cezalandırılmalı					
16	Bulunduğu çevrenin Sosyo-kültürel dokusuna uygun olmayan kılık-kıyafet giyenler cezalandırılmalı					
17	Kurs, seminer, toplantı vb. faaliyetlere katılmamak cezalandırılmalı					

EK- 6. SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.10.2023-5604



T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU KARARLARI



Oturum Tarihi
29.09.2023

Oturum Saati
11:00

Oturum Sayısı
667

Üniversitemiz Etik Kurulu 29.09.2023 tarihinde saat 11:00'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Cemalettin ERDEMCI başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan üyelerin katılımıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır.

ETİK İNCELEME KONUSU

Muhittin EKİNCİ tarafından yapılacak olan "MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞININ ÖĞRETMENLERE YÖNELİK MEVCUT ÖDÜL VE CEZA POLİTİKASININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ" başlıklı çalışma.

İNCELEME

İnceleme konusu araştırmada anket yöntemi ile veri toplanarak analizi yapılacaktır. Söz konusu araştırmada, Etik Kurulun görevi kapsamında değerlendirilen husus, araştırma etiğiyle ilgilidir.

Başvurusu yapılan çalışma, insan katılımına dayalı bir araştırmadır. Araştırma etiği bakımından yürütülecek olan programın katılımcıların yararına olması ve onları herhangi bir zarara uğratma riski taşımaması gerekmektedir. Araştırma etiği bakımından ikinci olarak, rıza unsurunun gözetildiğine dair bilgi olmalıdır.

SONUÇ

Sonuç olarak, Sosyal Bilimlerdeki araştırmaların yayın etiği, insan katılımına dayalı olanların da araştırma etiği bakımından etik gereklere uygun olması gerekmektedir. Katılımcıların zarara uğratılmaması temel ilkedir. Araştırmaya katılan ergin bireylerin rızalarının olması halinde toplanan verilerin isim verilmeden raporlaştırılmasında araştırma etiği bakımından bir sakınca bulunmamaktadır.

Kurul Üyeleri:

Doç. Dr. Adnan MEMDUHOĞLU
Kurul Üyesi
Doç. Dr. Burçak ASLAN ÇELİK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Cemalettin ERDEMCI
Kurul Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜLLER
Kurul Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Simla ADAGİDE YILMAZ
Kurul Üyesi

Batman Yolu 10.km Merkez, 66100 Sirt/Türkiye
Tel: +90 (484) 212 11 11
E-Posta: : siu@siirt.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Şefik ÇAKIR
Faks: 90 (484) 223 19 98
Elektronik e: www.sirt.edu.tr

Sayfa 1 / 1

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK- 7. ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ



T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-71214596-604.02-88412218
Konu : Araştırma Uygulama İzin Talebi
(Muhittin EKİNCİ)

30.10.2023

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi a) Siirt Üniversitesi Rektörlüğünün 19.10.2023 tarihli ve 89031 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığının 21.01.2020 tarihli ve 1563890 sayılı Araştırma Uygulama İzinleri 2020/2 Nolu Genelgesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığının 31.08.2020 tarihli ve 11719784 sayılı Makam Onayı ile Değişiklik Yapılan 21.01.2020 tarihli ve 1563891 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Sosyal Etkinlik İzinleri Yönergesi.

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Muhittin EKİNCİ'nin " Millî Eğitim Bakanlığı'nın Öğretmenlere Yönelik Mevcut Ödül ve Ceza Politikasının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi"** konulu anket-ölçek çalışmasını İlimiz İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilere yönelik düzenlemek istediğine dair ilgi (a) yazı ve anket formu ilişikte sunulmuştur.

Söz konusu anket çalışmasını, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, taraf olunan uluslararası anlaşmalar ve sözleşmeler başta olmak üzere, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Hakkındaki Kanun ile yürürlükte olan tüm yasal düzenlemeler ve Türk Millî Eğitiminin genel ve özel amaçlarına uygun olacak şekilde, ilgi (b) ve (c) Genelge ve Yönerge doğrultusunda, denetimi okul idaresinde olmak üzere, okul faaliyetlerini aksatmadan ve gönüllülük esasına göre yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Abdurrahim KUSEN
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
Mahmut KURTARAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Gap Mahallesi 2503 Sokak No:3 Merkez/BATMAN

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (488) 280 72 58

E-Posta: arge72@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Erkan ÇILGIN

Unvan : Şef

İnternet Adresi: www.batman.meb.gov.tr

Faks:4882807278

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c3c5-4e4d-3b96-9e36-8717 kodu ile teyit edilebilir.