

## **İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri**

**M. Cevat Yıldırım**

*Bu araştırmanın amacı, “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri”ni tespit etmektir. Araştırma nitel bir durum çalışması olup, veriler odak grup görüşmesi ve doküman incelemesi yöntemleriyle elde edilmiştir. WEB tabanlı olarak gerçekleştirilen odak grup görüşmesinde 24 kişinin görüşüne yer verilmiştir. Doküman incelemesi kapsamında ise ödüllendirmeye ilişkin mevzuat ve aylıkla ödüllendirme listeleri irdelenmiştir. Araştırmada, öğretmen ve yöneticiler, öğretmenlerin ödüllendirilmesinin motivasyon açısından gerekli olduğu; fakat yapılan ödüllendirmelerde çeşitli sorunların olduğunu düşünmektedirler. Bu sorunlar hem mevzuata hem de ödüllendirme sürecinin işleyişine ilişkindir. Etkili bir ödüllendirme sisteminin gerçekleştirilebilmesi için somut ve objektif ölçütlere dayalı bir ödüllendirme mevzuatının geliştirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.*

*Anahtar sözcükler: Öğretmenlerin ödüllendirilmesi, teşvik sistemi, öğretmen motivasyonu*

### **Primary School Teachers' and Administrators' Views about Rewarding Teachers**

*The purpose of this study is to describe the views of primary school teachers and administrators about rewarding teachers and current practices in Turkey. Data were collected through focus group interviews and document analysis. Focus group interviews were conducted through web based interview and 24 teachers participated. In terms of document analysis, legislation for rewarding and rewarding with salary, official documents and lists were analyzed. Findings indicated that teachers and administrators perceived rewarding as an important factor for teacher motivation but reported a number of problems with the practices of rewarding. These problems are related to both legislation and practices of the rewarding process. Findings suggested that developing a rewarding legislation based on concrete and objective criteria is necessary for realizing an effective rewarding system.*

*Keywords: Rewarding teachers, incentive system, teacher motivation.*

## **Summary**

### *Introduction*

Reward is given to employees as incentives when they perform better than they are expected and as reinforcement for establishing those good behaviors. (Başaran, 2000) Rewarding has an important effect on employees' job satisfaction and performance (Byars and Rue, 1997; Wong and Wong, 2005). A reward should have the potential for meeting the expectations of employees both quantitatively and qualitatively. Rewards can not be effective if they do not meet the expectations of employees (Başaran, 2000). Because members can not carry on with organizations for long if they are not affected by material or spiritual rewards (Gürsel, 2003).

The Turkish Ministry of National Education (MONE) has its own rewarding system. MONE rewarding system is governed by laws and regulations, and includes a number of rewards such as monetary rewards up to an amount of one month salary, promotions, testimonials and certificates of recognition of excellent performance. However, practices of rewarding are often perceived quite problematic both by administrators and teachers with regard to criteria and subjective judgments.

The purpose of this study is to describe primary school teachers' and administrators' views about rewarding teachers. The study seeks answer to the following questions:

1. What are the factors that require rewarding teachers?
2. What are the benefits of rewarding teachers?
3. What sorts of issues are experienced during processes of rewarding teachers?
4. Which precautions should be taken for developing an effective reward system?

### *Method*

This study employed criterion sampling and maximum variety sampling. Web based focus group interview was conducted between May 23, 2007 thru May 30, 2007 on a web page on the forum of public employees (<http://forum.memurlar.net/topic.aspx?id=269286>). Primary school teachers with at least 7 years of experience sent their biographical information via e-mail messages to the researcher. Based on criteria pre-determined by researcher, 18 teachers and 6 school administrators were selected for the study group. Official document for rewarding during the year 2006 from three cities were analyzed.

Data were collected through focus group interview, a structured group process used to obtain detailed information about a particular topic, and

document analysis. Interviews were conducted in a web based context. Further data on rewarding process were collected by document analysis. Content analysis procedures were implemented to analyze both focus group interview data and data from official documents.

#### *Findings and Discussion*

Participants reported that rewards improves teacher motivation, commitment to teaching and helps to differentiate between the teachers who work hard and the ones who do not work hard. Other studies provide supporting findings. Wong and Wong (2005) found that reward is an instrument for motivation. Armstrong and Murlis (2004) stated that reward has an effect for increasing the performance of individuals. Similarly, Aydın (2000) claims that rewards significantly effect teachers' motivation and performance.

Despite the positive effects of rewarding on teachers and teachers' work, participants reported a number of problems in rewarding practices including, favoritism, political favoritism based on ideological grounds, not rewarding the teachers who actually deserves the rewards and perform better, not enough transparency in rewarding process, rewarding based on subjective judgments of administrators and nominations by administrators, making rewards as an end itself, not giving rewards as much as needed, rewarding committee members' lack of information about the nominated teachers for the rewards, giving the priority to social aspects instead of educational achievements in the legislation governing the rewarding system. A number studies in Turkish context support these findings. Yigit (2003) found that 64% of the teachers believed that teachers who are personally close to administrators get rewards more than other teachers. Sabancı (1999a) also concluded that teachers do not attach much value to rewards as a result of giving rewards according to favoritism and political reasons and rewarding criteria are not objective. Yiğit (2003) and Tonbul (2002) showed that teachers believed that rewarding process transparent and fair. Teachers in Sabancı's (1998) study reported that existing reward system is not implemented fairly.

Participants suggested that school administrators should give rewards to teachers for creating a positive school climate, for motivating teachers and for keeping teachers in their institutions longer efficiently based professional merit. School administrators should take into consideration clarity, transparency, justice, fairness, equity and multiple assessment principles as they reward teachers. A new legislation for rewarding in which the understanding of giving rewards instead of how not to give rewards is dominant, with the potential of meeting teachers' expectations and having concrete and objective principles should be prepared.

Ödül, işgörene görevini beklenenden iyi yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışın onda yerleşmesini sağlayan pekiştiricilerdir (Başaran, 2000). Ödüller alanyazında genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit olarak ele alınmaktadır.

İçsel ödüller, kişilerde başarı duygusunun oluşması ya da kişisel misyonun gerçekleştirilmesi gibi durumları ifade etmektedir. Dışsal ödüller ise ücret artışı gibi ödülleri kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir (Tuna ve Türk, 2008). Övgü, takdir, tanınma vb. ödüller içsel; terfi, aylıkla ödüllendirme vb. ödüller ise dışsal ödül kapsamına girmektedir.

İşgörenler çoğunlukla içsel ödüllere daha büyük önem ve öncelik vermektedirler. Çünkü içsel ödüllerin işgörenlerin tatmini, motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde önemli etkileri vardır (Lundy ve Cowling, 1996; Newstrom ve Davis, 2002). İçsel ödüller, davranış ve performansı etkilemede dışsal ödüllerden daha etkilidir (Szilagyi ve Wallace, 1990).

Yönetici, içsel ve dışsal ödülleri dengeli bir şekilde kullanabilmelidir (Newstrom ve Davis, 2002). Çünkü performansı etkilemede içsel ve dışsal ödüller birbirleriyle karmaşık bir biçimde bağlantılıdır (Szilagyi ve Wallace, 1990).

### **Ödüllendirmeyi Gerektiren Etkenler**

Ödüllendirme, işgörenin verimini artırmak ve onda istenen davranışı pekiştirmek için etkili bir yöntemdir (Başaran, 2000). Ödüllendirme çoğunlukla işgörenin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Byars ve Rue, 1997; Wong ve Wong, 2005).

Ödüllendirmenin amacı, bireyleri güdüleyerek performanslarını artırmak ve bireysel gereksinimlerini karşılayabilmektir (Armstrong ve Murlis, 2004; Szilagyi ve Wallace, 1990). İşgörenlerin kendilerini örgütün bir üyesi gibi hissetmelerini ve örgüte katılmalarını/kalmalarını sağlamaktır (Steers, Porter ve Bigley, 1996; Szilagyi ve Wallace, 1990). Dışsal ya da içsel olarak kendilerine etki yapılmayan üyeler, örgütte uzun süre kalmazlar (Gürsel, 2003). Ödüllendirme, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırır.

Gerçekleştirdiği hizmetin karşılığı takdir edilen, sevilen ve sayılan öğretmen mutlu olur. Başarılı olma duygusu ile moralini yüksek düzeylere çıkararak mesleğine bağlanır (Silah, 2007). Etkili okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemek için ödülü araç olarak kullanır.

### **Ödüllendirmenin Sağladığı/Sağlayacağı Yararlar**

Yönetim biliminde ödül, işgörenler için bir motivasyon aracı olarak görülür (Wong ve Wong, 2005). Örgütlerde, ödüllendirme uygulamalarının altında yatan temel amaç, işgörenin işini ve işyerini sevmesine yönelik güdülenme sağlamaktır (Karatepe, 2008).

İnsanlar yaptıkları etkinliklerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar (Bentley, 1999). Yapılan işin başkaları tarafından takdir edilmesi kişinin tatmin olmasını sağlar ve kişiyi güdüler (Eren, 2003). Yapılan araştırmalara göre işgörenler, takdir ve teşekkür etme, onurlandırma, kutlama gibi ödülleri en fazla güdüleyici özelliğe sahip ödüller olarak görmektedirler. Hiçbir maliyeti olmayan bu ödüllerin yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabileceği sonucuna varılmıştır (Barutçugil, 2002). Yüksek motivasyona sahip örgütlerde işgörenlerin küçük başarıları bile tebrik edilir (Spitzer, 2008).

Hem içsel ödüller hem de dışsal ödüller işgörenleri etkileme aracı olarak görülmektedir. İşgörenleri etkilemek isteyen bir yönetici, “yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması” gibi durumları, bireyleri belli yönde etkileme araçları olarak kullanabilir (Aydın, 2000).

Öğretmenlerin ödüllendirilmesi, okul yönetiminde yer verilmesi gereken önemli konulardan biridir (Wong ve Wong, 2005). Okul yöneticileri okul ortamındaki moralin yükseltilmesi ve sürdürülmesi için öğretmenleri ödüllendirmelidir. Çünkü ödül sosyal bir gereksinimdir (Bursalıoğlu, 2002). Ödüllendirilen öğretmenler hem öğrencilerine hem de çevrelerine yararlı olacaklardır (Balcı, 1991).

Ödüllendirilen öğretmenlerin mutlu olacağı, moral düzeyinin yükseleceği, iş doyumunun ve örgütsel bağlılığının artacağı, öğrencilerine yararlı olacakları, olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkıda bulunabilecekleri söylenebilir.

### **Ödüllendirmedeki Sorunlar**

Ödüllendirmenin etkili olmasını olumsuz yönde etkileyen birçok sorun vardır. Bu sorunlar uygulamalardan ya da mevzuattan kaynaklanabilmektedir. Tonbul (2002)'a göre ödüllendirmeye ilişkin sorunların, olumsuz görüşlerin daha çok ödüllendirmenin kendisine değil yanlış uygulamalar üzerine yoğunlaşmaktadır.

Ödüllerin etkili olmasını engelleyen etkenler ve sorunlar şunlardır (Spitzer, 2008):

- Maddi ödüllere aşırı bağımlılık ve ödül denilince çoğunlukla maddi ödüllerin akla gelmesi. Maddi ödüllerin maliyeti yüksektir ve etkileri uzun süreli olmamaktadır.
- Verilen ödülün, ödülü alan için bir değer ifade etmemesi. İşgörenler çoğunlukla iyi bir performansın takdir görmesini daha güdüleyici bulmaktadırlar.
- Doğru performansın ödüllendirilmesi yerine yanlış performansın ödüllendirilmesi. Ödüllendirmenin istedik davranışa verilmemesi ödülü etkisizleştirmektedir.
- Ödülün ertelenmesi ve zamanında verilmemesi. Erteleme ödülün etkililiğini azaltır.
- Bireysel farklılıkları dikkate almadan, esnek olmayan bir ödüllendirmenin yapılması.
- Ödüllerin etkileri çoğu zaman kısa süreli olmaktadır. Maddi ödüllerin etkisinin iki haftayı geçmediği, diğer ödüllerin etkisinin de kalıcı olmadığı bilinmektedir.
- Moral bozucu durumların olması ve buna bağlı olarak ödülün etkililiğinin azalması. Örneğin, daha düşük performans gösteren işgörenin ödüllendirilmesi.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesindeki sorunlar ile öğretmenleri ödüllendirmenin etkili olmasını engelleyen etkenler ise şöyle sıralanabilir:

- Ödüllendirmede gerçekçi bir seçimin yapılmaması (Sabancı, 1998; Silah 2007).
- Ödüllendirmenin adil olarak uygulanmaması ve objektif bir değerlendirmenin yapılmaması (Balci, 1991; Sabancı, 1998; Sağlam, 2003).
- Öğretmenlerin yeterince ödüllendirilmemesi (Sağlam, 2003; Yiğit, 2003).
- Ödüllendirme ölçütlerinin belirsiz olması (Sabancı, 1999).
- Ödüllendirmenin işgörenin beklentisini karşılayacak nitelik ve nicelikte olmaması (Başaran, 2000; Szilagyi ve Wallace, 1990).

### **Etkili Ödüllendirme Sistemi**

Ödüllendirmenin bir etkileme yöntemi olarak kullanılabilmesi için etkilemek istenen bireyin, söz konusu değişikliğin getireceği net kazanç görebilmesi gerekir. Gerçekleştirilmek istenen değişikliğin getireceği kazanç ya da sağlayacağı yarar kayda değer olarak görülürse değişikliğin benimsenme olasılığı artar (Aydın, 2000). Yani, verilecek ödül işgörenin beklentisini karşılayacak nicelikte ve nitelikte olmalıdır. Beklenenden düşük ödüller ve gereksiz şekilde yüksek ödüller etkili olamaz (Başaran, 2000; Szilagyi ve Wallace, 1990).

Ödül her birey için aynı anlamı ifade etmeyebilir. Bir birey için önemli olan bir ödül başka bir birey için önemli olmayabilir. Bu nedenle ödüllendirmede bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır (Eren, 2003; Porter, Lawler III ve Hackman, 1975; Spitzer, 2008). Ödüllendirmede esneklik olmalı ve alternatif ödüllere yer verilmelidir (Spitzer, 2008). Ödülün verilme yöntemi, hak edilen ödülün alınıp alınmadığı, ödülün verilmesinde adaletin gözetilmesi gibi çeşitli etkenler bireyin davranışı üzerinde etkilidir (Porter, Lawler III ve Hackman, 1975).

Ödüllendirmede, doğru performans ve istendik davranışın ödüllendirilmesi önemli görülmektedir. Ödüllendirilen davranışın istendik davranış olduğundan emin olunmalıdır. (Spitzer, 2008). Ödüller performansı arttırıcı nitelikte olmalıdır. İşgören, performansının dikkate alınacağını ve buna bağlı olarak ödüllendireceğini bilirse, daha iyi bir performans gösterecektir (Griffin, 1993).

Ödüllendirme kriterleri açık ve iyi bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. İşgörenler hangi durumda ödül alıp almayacaklarını bilmelidirler (Başaran 2000a; Gordon, 1993). Ödüllendirme adil olarak yapılmalı ve objektif bir değerlendirme sistemi geliştirilmelidir (Spitzer, 2008). Ödüllendirme sisteminin siyasi tercihlerden, kayırmalardan uzak olarak; kabul edilebilirlik, mevzuata uygunluk, esneklik gibi ölçütlere dayandırılarak düzenlenmesi önemlidir (Balcı, 1991).

İşgörenlerin örgütte kalmasını sağlayacak ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması önemlidir. Fakat ödüllendirme sisteminin iyi oluşturulması tek başına yeterli değildir. Çünkü iyi oluşturulmuş ancak iyi uygulanamayan ödüllendirme sistemleri etkili olmayacaktır (Steers, Porter ve Bigley, 1996). Ödüllendirme uygulamalarının daha etkili olabilmesi için, ödüllendirme ertelenmeden ve istendik davranışın akabinde yapılmalıdır. İşgörenler yerinde ve zamanında takdir edilmelidir. Ayrıca hangi tür ödüle öncelik verilmesi gerektiği de önemli görülmektedir. Genellikle maddi ödüller yerine çalışanların motivasyonunu etkileyen içsel etkenlere öncelik

verilmelidir. Bu etkenlerden bazıları şunlardır: Sorumluluk verme, takım çalışmasını ve örgütsel bağlılığı kolaylaştırma, takdir iklimini oluşturma (Spitzer, 2008).

Bir öğretmen, görevini beklenen düzeyde yaptığında içsel ve dışsal özendiricilerle ödüllendirilmelidir (Başaran, 2000; Silah, 2007). Bunun etkili olabilmesi için öğretmenden beklenen görevin alt ve üst sınırları konulmalıdır. Bu da bir okulda görev standartlarının belirlenmesini gerektirir. Eğer görev standartları belirlenmemişse, hangi öğretmenin ödüle hak kazandığını kestirmek zordur. Böyle bir durumda da ödülün uygulanması, uygulanmamasından daha sakıncalıdır (Başaran, 2000).

Her örgütün bir ödüllendirme sistemi vardır. Milli Eğitim Bakanlığının da kendine özgü bir ödüllendirme sistemi vardır. MEB mevzuatına göre ödüllerin verilmesinde öğretmen ve yöneticiler, eğitim-öğretim sınıfı başlığı altında birlikte ele alınmıştır. Bu nedenle bu çalışmada okul yöneticisi ve öğretmen ayrımı yapılmamış, konu öğretmenlerin ödüllendirilmesi temelinde irdelenmiştir.

### **MEB Mevzuatına Göre Öğretmenlere Verilen Ödüller**

MEB mevzuatına göre öğretmenlere verilen ödüller dört başlık altında toplanabilir:

#### *Aylıkla Ödüllendirilme*

Devlet Memurları Kanunu (DMK)'nın 123. maddesinde devlet memurlarının aylıkla ödüllendirilmesi hükmüne yer verilmiştir. Buna göre:

Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmalarını sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına, ... bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını ... aşmamak üzere ödül verilebilir... Bu maddeye göre bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, ... Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfına dâhil kadrolar için binde yirmisinden fazla olamaz.

MEB Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge'nin 7. maddesine göre aylıkla ödüllendirilmesi teklif edilecek personelde aşağıdaki şartlar aranır:

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



### *Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi*

Aylıkla ödüllendirileceklerin oranının en fazla binde yirmi olması ve birinci sicil amirinin yukarıda belirlenen asgari ölçütleri taşıyanlardan herhangi bir kişiyi ödüllendirme teklifinde bulunması bir sorun olarak görülebilir. Çünkü yukarıda sıralanan şartları birçok öğretmenin taşıdığı söylenebilir. Okul müdürü bu şartları taşıyan kişilerden herhangi birini ya da birilerini teklif edebilir. Buna ilişkin belirlenmiş herhangi bir kesin hüküm yoktur.

### *Sicil Notuna Göre Verilen Kademe İlerlemesi*

DMK'nın 64. maddesinde “Devlet memurlarından 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve daha yukarı olanların aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.” hükmü yer almaktadır.

Altı yıllık sicil ortalamasına göre kademe ilerlemesinin yapılmasının verilen ödüllerin en objektifi olduğu söylenebilir. Ancak yürürlükten kaldırılan yönergeye göre 6 yıllık sicil notu 90 ve üzeri olanlara takdir belgesi verilmekteydi. Görevde yükselme vb. alanlarda takdir belgesinin puan olarak değerlendirilmesi önceki yönerge çerçevesinde takdir belgesini alanları avantajlı duruma getirmektedir. Bu durum ise bir sorun olarak görülebilir.

### *Takdir Belgesi*

DMK'nın 122. maddesinde “Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara ... takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçer.” hükmü yer almaktadır.

MEB personeline takdir ve teşekkür belgesi verilmesine ilişkin yönergenin 4. maddesine göre takdir belgesi verilebilecekler şunlardır:

- Genel bir zarar, felaket ve tehlikenin önlenmesi veya genel bir faydanın sağlanması için hayatını tehlikeye koyarak görevinde olağanüstü gayret ve başarı sağlayanlara, (görevinde olağanüstü gayret ve başarı, sıralı sicil amirlerinin gerekçeli teklifi üzerine veya doğaldan takdir belgesi verecek makamlarca belirlenir.)
- MEB'in görev alanına giren konularda bilimsel nitelikte eser vermiş olanlardan bu eserlerinin yarışma sonucu bir veya birkaçı ders kitabı olarak kabul edilmiş veya yurt içi ve yurt dışı yarışmalarda derece almış olanlara,

*M. Cevat Yıldırım*

- Okul koruma derneklerinin ekonomik, sosyal ve kültürel hizmetlerinin yürütülmesinde ve geliştirilmesinde üstün gayret sarf ederek onursal üye olarak çalışanlara,
- Bakan tarafından üst üste 3 yıl Teşekkür Belgesi verilenlerden 4 üncü yılda da Bakan tarafından Teşekkür Belgesi verilmesi uygun görülenlere,
- Memuriyeti süresince siciline işlenmiş herhangi bir ceza almadan (siline hali hariç) emekli olanlara,
- Yeni buluşlar yapanlar veya mevcut usullerde yararlı yenilikler meydana getirenlere,
- MEB'e bağlı döner sermayeli kurum ve kuruluşlarda üretimi, verimliliği ve geliri kişisel cabası ve girişimleri ile bir önceki yıla oranla önemli ölçüde artıranlara,

Yukarıda sıralanan şartlardan birisine sahip MEB personeline takdir verilebilir. Fakat belirlenen ölçütlerin, eğitim-öğretim hizmetleri sınıfında çalışanlardan çok, başka hizmet sınıflarında çalışanlarla ilgili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu ölçütlere göre takdir belgesini almalarının çok zor olduğu söylenebilir. Ayrıca okul koruma dernekleri yürürlükten kaldırılmasına rağmen halen bu ölçütler arasında yer almaktadır. Bu durum ölçütlerin güncelikten uzaklığının bir göstergesi olarak görülebilir.

#### *Teşekkür Belgesi*

MEB personeline takdir ve teşekkür belgesi verilmesine ilişkin yönergenin 5. maddesine göre teşekkür belgesi:

- Görevinde emsallerine göre üstün başarı sağlayanlara,
- MEB veya ilgili kuruluşlarca kabul veya tescil edilen çeviri ve derleme türünde eser yayınlayanlara,
- Vazife malulü olarak emekli olanlara, verilebilir.

Teşekkür belgesi ölçütlerinin göreceli olduğu söylenebilir. Teşekkür belgesinin görevde yükselme vb. alanlarda puan olarak değerlendirilmektedir. Göreceli ölçütlere göre verilen bir belgenin puan olarak değerlendirilmesi de ayrı bir sorun oluşturacağı düşünülmektedir.

Yukarıda sıralanan ödüller dışında Milli Eğitim Mevzuatında yer alan ancak uygulanmayan ödüller de vardır. 4357 sayılı kanunda yer verilen "Üstün başarılı sayılmak, başöğretmen namzedi unvanı verilmek, maarif memuru namzedi unvanı verilmek, yeni bir tesise adı verilmek, ülküeri

sayılmak” ile 1702 sayılı kanunda yer alan “Kıdem zammı, takdirname verilmek” ödülleri uygulanmamaktadır.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde gerek mevzuat boyutunda gerekse ödüllendirme sürecinin işleyişinde çeşitli sorunların olduğu söylenebilir. Etkili bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi için yeni düzenlemelerin yapılması gerektiği düşünülmektedir.

### **Amaç**

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin ödüllendirilmesini gerektiren etkenler nelerdir?
2. Öğretmenlerin ödüllendirilmesinin sağladığı/sağlayacağı yararlar nelerdir?
3. Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde hangi sorunlar yaşanmaktadır?
4. Etkili bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi için neler yapılmalıdır?

### **Yöntem**

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla veri çeşitlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda odak grup görüşmesi ve doküman incelemesi yöntemleriyle veriler elde edilmiştir. Odak grup görüşmesi soruları 1 öğretim üyesi (Doçent), 1 ilköğretim müfettişi, 1 okul müdürü ve 1 öğretmen olmak üzere toplam 4 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Odak grup görüşmesi internet üzerinden yapıldığından ön uygulamanın internet üzerinden yapılmasının sağlıklı olmayacağı düşünülmüştür. Odak grup görüşmesi sorularının anlaşılabilirliğini belirlemek amacıyla, dört farklı ilden 2 okul yöneticisi ve 2 öğretmenle telefonla yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Bu kişilerin farklı illerden seçilmesinde odak grup görüşmesinin internet ortamında yapılması ve odak grup görüşmesine katılacak olanların değişik illerden olabileceği düşüncesi etken olmuştur. Sorularla ilgili gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra odak grup görüşmesi yapılmıştır.

Odak grup görüşmesi WEB tabanlı olarak gerçekleştirilmiştir. İnternet bilgi ve iletişim çağında verilerin hızlı, doğru, verimli ve etkin bir biçimde işlenerek bilgi üretilmesi rekabet üstünlüğü yaratacak fırsatlar sunan bir

süreçtir (Çakıroğlu, 2007). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ödüllendirme ile ilgili görüşlerini internet ortamında daha rahat dile getirebilecekleri düşüncesi düşünüldüğünden odak grup görüşmesi WEB tabanlı olarak gerçekleştirilmiştir.

WEB tabanlı odak grup görüşmesi 23 Mayıs 2007 – 30 Mayıs 2007 tarihleri arasında <http://www.memurlar.net> sitesinin forum (<http://forum.memurlar.net/topic.aspx?id=269286>) ortamında yapılmıştır. İnternet yoluyla “memurlar net” sitesinin “forum” ortamına üye olanlar aynı anda ya da farklı zamanlarda forum ortamına görüşlerini online olarak yazmışlardır. “Forum”, üyelerin şifreleriyle görüşlerini yazmasına ve üye olup olunmadığına bakılmaksızın belirtilen tüm görüşlerin herkes tarafından okunmasına elverişli olarak tasarlanmıştır.

Odak grup görüşmesine katılanlar hem forum ortamında hem de özel mesajla görüşlerini dile getirmişlerdir. Odak grup görüşmesine katılanların olgusal bilgileri özel mesaj yoluyla alınmıştır. Dört kişiyle ayrıca telefon yoluyla da iletişim kurulmuştur. Karasar (1995)’e göre görüşme tekniği çoğunlukla yüzyüze yapılmakta ise de telefon, televizyonlu telefon vb. iletilerle de yapılabilir.

### *Örneklem*

Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemlerle daha derinlemesine bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Ölçüt örnekleme bağı olarak en az 7 yıl görev yapmış olanlar örnekleme alınmıştır. Çünkü sicil ortalamasına göre kademe ilerlemesi ödülünün alınması için en az altı yıllık görev yapma şartı vardır.

Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni ise değişik yerlerde (köy, ilçe, il, bölge) görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin alınmasıdır. Bu yöntemde amaç genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir. Amaç çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığı bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Odak grup görüşmesine Türkiye’nin çeşitli bölge, il, ilçe ve köylerinden yönetici ve öğretmenler katılmışlardır. Yıldırım ve Şimşek (2005)’e göre, odak grup görüşmesinde sorulara verilen yanıtlar, gruptaki bireylerin birbirleriyle etkileşimi sonucu oluşur. Grup dinamikleri sorulara verilen yanıtların

kapsamını ve derinliğini etkileyen önemli etkenlerden biridir. Odak grup görüşmesine katılanların sayısı, araştırmanın amacına, yanıt aranan soruların niteliğine ve sayısına göre farklılaşabilir.

*http://www.memurlar.net sitesinin “forum” ortamundaki odak grup görüşmesi süresince sayfa 19.153 hit almış ve odak grup görüşmesine aktif olarak 68 kişi katılmıştır. Bu çalışmada odak grup görüşmesine katılanlardan sadece 7 yıllık görev yapmış olma şartını taşıyan ve özel mesajla olgusal bilgilerini araştırmacıya iletenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Türkiye'nin değişik bölgelerinden odak grup görüşmesine katılan 18 öğretmen ve 6 okul yöneticisi olmak üzere toplam 24 kişinin bu şartları taşıdığı tespit edilmiştir. Görüşlerine yer verilen öğretmenlere ve okul yöneticilerine ilişkin bilgiler Çizelge 1’de verilmiştir.*

Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kimliklerinin deşifre edilmemesi amacıyla çalıştıkları il bilgisine olgusal verilerde yer verilmemiştir. Yukarıdaki çizelgede belirtilen olgusal bilgilerin doğru verildiği varsayılmıştır. Olgusal bilgilere ilişkin katılımcılardan resmi belge istemenin etik olmayacağı ve görüşlerin alınmasını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmüştür.

Doküman incelemesi kapsamında ise üç ilin 2006 yılı ödüllendirme çizelgeleri irdelenmiştir. Bu üç ilin belirlenmesinde söz konusu illerin verilerine kolay ulaşılabileceği düşüncesi belirleyici olmuştur. Ödüllendirme çizelgeleri kapsamında, aylıkla ödüllendirilenler listesi ile teşekkür ve takdir belgesi alanların sayısına ilişkin veriler araştırılmıştır. DMK'nın 64. maddesi gereği altı yıllık sicil ortalamasına göre verilen kademe ilerlemesine ilişkin sadece bir ilin verilerine ulaşılabilmektedir. Aylıkla ödüllendirme ile ilgili veriler <http://www.meb.gov.tr> adresinden, diğer veriler ise il milli eğitim müdürlüklerinden elde edilmiştir.

Bu illerde 2006 yılında il genelindeki tüm milli eğitim personeline verilen ödüllere ilişkin bilgiler Çizelge 2’de verilmiştir. Aylıkla ödüllendirme oransal olarak verildiğinden buna ilişkin sayısal verilere yer verilmemiştir:

#### *Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması*

Araştırma verileri alt amaçlar esas alınarak ayrı ayrı çözümlenmiştir. Verilerin içerik analizi yapılmıştır. Tematik yaklaşımın temel alındığı bu çözümlemede ortaya çıkan temaların araştırmanın alt amaçlarıyla kesiştiği görülmüştür.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin adları kodlanmıştır. Öğretmenlerin adları Ö1’den başlamak üzere Ö18’e kadar, okul

yöneticilerinin adları ise Y1'den başlamak üzere Y6'ya kadar kodlanmıştır. Müdür Yetkili öğretmenler ise öğretmen kapsamında değerlendirilmiştir. Verileri irdelenen üç ilin adlarının da kodlanmasının daha uygun olacağı düşünülerek illerin adları A, B, C şeklinde kodlanmıştır.

**TABLO 1.**  
*Görüşlerine Başvurulan Öğretmenlere ve Okul Yöneticilerin İlişkin Bilgiler*

Sıra No	Odak Grup Görüşmesine Katılanın Adı	Görevi	Branş	Kıdemi (Yıl)	Çalıştığı Okul Türü	Aldığı Ödüllerin Sayısı			
						Aylıkla Ödüllendirme	Takdir Belgesi	Teşekkür Belgesi	657 Sayılı DMK'nin 64. Md. Gereği Bir Kademe İlerlemesi
1	Ö1	Öğretmen	Sınıf	9	İlköğretim	-	5	1	1
2	Ö2	Öğretmen	Sınıf	9	İlköğretim	1	-	3	-
3	Ö3	Öğretmen	Sınıf	13	İlköğretim	1	-	2	1
4	Ö4	Öğretmen (Md. Yet.)	Sınıf	8	İlköğretim	-	-	-	-
5	Ö5	Öğretmen	Sınıf	18	İlköğretim	-	-	1	-
6	Ö6	Öğretmen	Rehber	12	İlköğretim	-	-	-	-
7	Ö7	Öğretmen	Sınıf	11	İlköğretim	-	-	1	1
8	Ö8	Öğretmen	Sınıf	17	İlköğretim	1	-	-	-
9	Ö9	Öğretmen	Sınıf	10	İlköğretim	-	-	-	-
10	Ö10	Öğretmen	İngilizce	9	İlköğretim	-	-	2	-
11	Ö11	Öğretmen	Sınıf	12	İlköğretim	-	-	-	-
12	Ö12	Öğretmen	Sınıf	7	İlköğretim	-	-	-	-
13	Ö13	Öğretmen	Sınıf	10	İlköğretim	-	1	1	1
14	Ö14	Öğretmen	Sınıf	14	İlköğretim	-	1	-	-
15	Ö15	Öğretmen	Sınıf	24	İlköğretim	-	-	-	-
16	Ö16	Öğretmen	Rehber	21	İlköğretim	1	-	-	-
17	Ö17	Öğretmen (Md. Yet.)	Sınıf	14	İlköğretim	-	1	-	-
18	Ö18	Öğretmen	Sınıf	9	İlköğretim	-	-	-	1
19	Y1	Müdür Yardımcısı	Sınıf	23	İlköğretim	-	2	1	1
20	Y2	Okul Müdürü	Sınıf	34	İlköğretim	1	1	-	-
21	Y3	Okul Müdürü	Sınıf	12	İlköğretim	1	1	1	1
22	Y4	Müdür Yardımcısı	Matematik	8	İlköğretim	-	-	-	-
23	Y5	Okul Müdürü	Sınıf	17	İlköğretim	1	3	2	-
24	Y6	Okul Müdürü	Sınıf	15	İlköğretim	1	1	1	1

TABLO 2.

*Milli Eğitim Personeline Verilen Ödüllere İlişkin Bilgiler*

İlin Adı	Toplam Personel Sayısı	Takdir Belgesi Alan Personel Sayısı	Teşekkür Belgesi Alan Personel Sayısı	657 Sayılı DMK'nin 64. Md. Gereği Bir Kademe İlerlemesi Alan Personel Sayısı
A	7127	-	366	Bilgi edinilememiştir.
B	6500	-	819	Bilgi edinilememiştir.
C	4011	32	613	450

**Bulgular ve Yorumlar**

*Öğretmenlerin Ödüllendirilmesini Gerektiren Etkenler*

Öğretmenlerin ödüllendirilmesini gerektiren etkenler aşağıda ele alınmıştır:

İnsan doğası gereği yaşı kaç olursa olsun ödüllendirilmeyi ister. Çünkü ödül insanı psiko-sosyal açıdan tatmin eden bir araçtır (Ö1, Y2, Ö7, Ö11, Ö12, Ö16). Amaç alınacak olan para değildir. Objektif olarak çalışanın takdir edilmesidir. İnsan maddi ödüllendirilmeyi bir tarafa bırakın sözlü olarak bile olsa takdir edilmek ister (Ö1, Y2, Ö7, Ö11). Bu nedenle mutlaka ödüllendirme olmalıdır (Y1, Ö1, Ö3). Byars ve Rue (1997) ve Wong ve Wong (2005)'e göre ödüllendirme çoğunlukla işgörenin iş doyumunu ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Ödülün gerekliliğine ilişkin olarak bazı öğretmenlerin görüşleri şöyledir: “Maalesef ödülüm yok (Ö9). Velilerden gelen olumlu tepkileri ödül olarak kabul ediyorum (Ö12). Almış bulunduğum ödül eğittiğim köy çocuklarının arada bir aramalarıdır (Ö15). En güzel ödülleri yetişmesine katkıda bulunduğum öğrencilerimdir (Ö6). Bütün gayretlerime rağmen herhangi bir ödül alamadım. Artık almak için de herhangi bir gayret göstermiyorum (Ö4)”. Bu görüşler öğretmenlerin psikolojik tatmin açısından ödül istediklerinin bir göstergesi olarak görülebilir. Ayrıca ödül verilmemesinin öğretmenlerde tükenmişliğe neden olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesini gerektiren etkenleri; “Eğitim-öğretimin asıl amacına ulaştırılmasına katkı sağlama (Ö11), öğretmene mesleğini sevdirmeye (Ö11, Ö17), öğretmeni etkili çalışmaya teşvik etme, öğretmenin başarısını olumlu yönde etkileme (Y2, Ö3, Ö7, Ö15, Ö17),

öğretmenin motivasyonunu artırma (Y1, Ö2, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17), kalitenin artmasını sağlama (Ö11, Ö16), çalışan ile çalışmayan arasındaki farkın ortaya çıkması (Y1), öğretmenin kendisine önem verildiğinin ve ayrıcalıklı biri olduğu duygusunun yaşatılmasını sağlama (Y2).” şeklinde sıralanabilir. Etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilmesinde öğretmenin ödüllendirilmesinin önemli bir payı olduğu söylenebilir.

Bir öğretmen (Ö7), “Üç yaşındaki çocuğu bile teşvik ve ödüllendirmenin gerekliliğini her fırsatta savunurken bir ülkenin geleceğini yoğuran eğitimcilerin teşvik edilmesinin tartışılır olması abestir.” şeklinde görüşünü dile getirerek ödüllendirmenin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Ö7’nin bu söylemine kimse itiraz etmemiştir. Odak grup görüşmesine katılan herkesin ödüllendirmenin gerekli olduğu konusunda hemfikir olduğu söylenebilir.

#### *Öğretmenlerin Ödüllendirilmesinin Sağladığı/Sağlayacağı Yararlar*

Öğretmenleri ödüllendirmenin sağladığı/sağlayacağı yararlar şunlardır:

- Ödüllendirme öğretmeni daha etkin olarak çalışmaya teşvik eder. Öğretmenin verimliliğini olumlu yönde etkiler (Y1, Y2, Ö3, Ö7, Ö12, Ö15, Ö17).
- Öğretmenin motivasyonunu artırır (Y1, Y2, Ö2, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17).
- Ödülün verilmesi ödül alamayanları da ödül alabilmek için daha fazla gayret etmelerine katkı sağlar. Ödül alan daha iyi bir performans gösterir (Ö12, Ö16).
- Öğretmeni manevi (psikolojik) açıdan tatmin eder (Ö1, Y2, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16).
- Öğretmenin mesleğine bağlılığını artırır (Ö17).
- Ödüllendirme kaliteyi artırır (Ö11, Ö16)
- Ödüllendirmenin öğretmende oluşturduğu olumlu etkiler öğrenciye ve okulun diğer paydaşlarına da olumlu olarak yansiyacaktır (Ö3, Ö11, Ö12).

Katımcıların genel olarak yukarıda belirtilen yararlar konusunda aynı görüşte oldukları söylenebilir. Silah (2007)’in “ Ödül alan öğretmen mutlu ve verimli olur.” ile Armstrong ve Murlis (2004)’in “Ödül öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler.” görüşü yukarıdaki bulgularla örtüşmektedir.



### Öğretmenlerin Ödüllendirilmesindeki Sorunlar

Öğretmenlerin ödüllendirmesindeki sorunlar şunlardır:

*Birincisi*, öğretmenlerin ödüllendirilmesi çoğunlukla “müdürün adamı olmak, yönetime yakın olmak (Y2, Ö3, Ö6, Ö9, Y4, Ö14, Ö15), yalaka olmak (Ö3, Ö6, Ö9, Y4, Ö14, Ö15), aynı sendikadan olmak” gibi yandaş olma kriterine göre verilmektedir ( Ö3, Ö9, Ö14, Ö15). Cinsiyet –bayanlar lehinde-, hemşericilik (Ö15), çalıştığı ilin-ilçenin yerlisi olma (Ö12), aynı siyasi düşüncede olma gibi durumlarda ödüllendirmeyi etkilemektedir (Ö1, Ö15). Yani ahabap-çavuş ilişkisine göre ödül verilmektedir (Ö5, Ö13). Yöneticilerin kendilerine yakın olanları önermeleri ise öğretmenler arasında çekememezliğin oluşmasına neden olmaktadır (Ö17). Sabancı (1999a)’nın yaptığı çalışmada “Adam kayırma ve siyasi etkenlere göre ödüllendirmelerin yapılması öğretmenlerin bu ödüllere değer vermemelerine yol açmaktadır.” görüşü dile getirilmiştir. A ilinin aylıkla ödüllendirme çizelgesine bakıldığında ise eğitim-öğretim hizmet grubunda çalışanlar arasından en çok aylıkla ödüllendirilenler % 3,43 ile müdür yardımcıları olduğu görülmektedir. Tonbul (2002) araştırmasında da “Yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla ödüllendirildiği” sonucuna varılmıştır. Yiğit (2003)’in yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin cinsiyet dağılımına göre bayan öğretmenlerin daha fazla ödül aldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin %64’ü ise okul müdürlerine kişisel olarak yakın olan öğretmenlerin daha fazla ödüllendirildiğine inanmaktadırlar.

Bir öğretmen (Ö14), “Eğer müdürün adamıysan yan gelip yatsan da ödülü alırsın. Eğer müdürün adamı değilsen, sendika yandaşı değilsen ateş bile olsan asla ödülü alamazsın.” şeklinde görüşünü dile getirmiştir. Aynı öğretmen “Bir tane takdir belgem var. Bu belgeyi müdürün benimle aynı görüşten (sendikadan) olması nedeniyle almıştım. Yoksa alamazdım.” diyerek ödül verme sürecinin sağlıklı işlemediğini ileri sürmüştür. Ö9, “Ödülü hak eden asıl eğitim neferlerinin göz ardı edilirken, başkanın adamları ödülleri topluyor.” görüşünü dile getirmiştir. Ö8 ise “... Önceki yıllarda defalarca aylıkla ödüllendirilmem milli eğitime teklif edildi. Ancak ödül alamadım. Daha sonra bir nedenle bir sendikaya üye oldum. O yıl aylıkla ödüllendirildim. İşin ilginç yanı ise bulunduğum ilde ödülü alanların çoğunluğu aynı sendikanın üyesiydiler. Bu şekilde ödül almam içime sinmiyor. Ancak önceki yıllarda da defalarca teklif edildiğime göre bu ödülü hak ettiğimi düşünüyorum” demıştır.

*İkincisi*, ödülün hak edene verilmeyişi sorunudur (Ö5, Ö6, Ö9, Ö13, Ö14, Ö18, Y1, Y4). Ödül bir bakıma sırayla verilmektedir (Ö10). Neredeyse 2–3 yıl sonra bile aylıkla ödüllendirilecekler bellidir (Ö4, Ö7). Bu yıl sana,

gelecek yıl öbürüne diyerek dağıtılan birer promosyon haline getirilmiştir (Ö3). Ödül vermenin adeta suyu çıkmış. Aynı sendikadan olanlar sudan sebeplerle ödüllendirilebiliyor. Ödülü hak eden çok; ancak alabilmek için yandaş olmak gerekiyor (Ö9, Ö14). Bu ise “körler sağırlar birbirini ağırlar” durumundan başka bir şey değildir (Ö4, Ö13). Ödül verme işi adeta laçkalaşmıştır. Belki de en önemli sorun hak edenin ödül alamamasıdır. Öğretmenin başarısının ve gayretinin dikkate alınmamasıdır (Y4). Elbette arada hak edenlerde oluyordur. Ancak deve de kulak misalidir (Y1, Ö13). Yani ödüllerin çok azı gerçek sahiplerine ulaşmaktadır (Ö5, Ö6, Ö18, Y1). “Neredeyse % 3’ü hak ederek alıyorsa % 97’si yalaka olduğu için alıyordur” (Ö18). Sabancı (1998)’nin yaptığı araştırmada öğretmenler ödüllerin hak edene verilmediği görüşündedirler. Yiğit (2003)’in çalışmasında ise öğretmenlerin sadece %4’ü “Başarılı öğretmenlerin yeterince ödüllendirildiği”ne inanmaktadır. Silah (2007)’in yaptığı çalışmada da uygulamaya katılan tüm öğretmenler ödüllendirmede gerçekçi bir seçimin yapılmadığı görüşündedirler.

*Üçüncüsü*, ödüllendirmelerin gizli kapaklı olarak yapılmasıdır. Bir öğretmen, “Ne ödül tekliflerinde ne de ödül verildikten sonra ödüle layık görülen kişiler açıklanmaz. Çalıştığım hiçbir okul müdürü hiçbir toplantıda ödül alan öğretmeni onurlandırmadı. Yani olumsuz tepkiden çekindiler.” diyerek ödül alanların sonradan bile duyulmasının istenilmediğini vurgulamıştır. Çünkü “ödüllendirmede şeffaflık yok” (Ö15). Ödüllendirmenin objektif olarak yapıldığını söylemek zordur (Ö1, Ö3, Ö6, Ö15, Ö16). Ö5, “Sadece teşekkür belgesi aldım. Bu belgeyi müdürlük görevini bırakmamdan 15 gün sonra aldım. Hem de hiç sınıfa girmeden seminer dönemi sonunda geldi. Sınıf öğretmenliğimdeki üstün başarılarımdan dolayı ödüllendirildiğim yazılmış.” görüşünü belirterek ödüllendirme ölçütlerinin ne kadar objektiflikten uzak olduğunu vurgulamıştır. Sabancı (1998)’nin yaptığı araştırmada da öğretmenler mevcut ödül sisteminin adil olarak uygulanmadığı görüşündedirler.

*Dördüncüsü*, ödüllendirmenin sadece bir kişinin (çoğunlukla müdürün) inisiyatifine bırakılması adaletsizliklerin ortaya çıkmasına sebep olabiliyor (Ö1, Ö2, Ö3). Çünkü ödüllendirme teklifleri okul müdürlerinin kendi gönülleri içindeki kriterlere göre yapılmaktadır (Ö16). Ö3, “Ödül almış olsam da günümüzde verilen bu ödüllerin gerçek bir değerlendirilmeye tabi tutularak verildiğini düşünmüyorum.” şeklinde görüşünü dile getirerek ödüllendirmenin subjektifliğini vurgulamıştır.

Bir okul müdürü (Y5), “Ödüllendirme tekliflerinde hiç kimseyi kendime yakın veya uzak olarak nitelendirmedim. Hiçbir zaman ödül verme kriterim bu olmadı.” görüşünü dile getirmiş. Başka bir okul müdürü (Y6) ise

“Ödüllendirme teklifini yaptığım iki kişinin tek ortak noktası çalışkan ve azimli olmalarıydı. Taraf tutsaydım ailece görüştüğüm kişilere verirdim. Dostluk başka öğretmenlik başkadır.” şeklinde görüşünü belirtmiş. Ancak her iki okul müdürü de bunu sadece kendileri için söyleyebilmişlerdir. Diğer katılımcıların dile getirdiği subjektif işleyişe ilişkin bir itirazda bulunmamışlardır. Yiğit (2003) ve Tonbul (2002)’nin yaptığı çalışmalarda da öğretmenler “Ödüllendirmede açıklık ve adalet ölçütlerinin uygulanma düzeyinin az olduğu” görüşündedirler.

*Beşincisi*, ödül bir araç olmasına rağmen bazen amaç haline getirilmektedir (Ö11). Ne yazık ki ödül bir yerlere atanmak ve bir mevkilere gelmek için kullanılmaktadır (Ö3). Objektif kriterlere göre verilmediği görüşü yaygınken ödüllendirmelerin görevde yükselmede puan olarak değerlendirilmesi de bir sorun oluşturmaktadır. Ö7, Y5, Ö12, ve Ö18 “Bizler bu işi ödül için yapmıyoruz.” diyerek ödülü bir amaç olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

*Altıncısı*, yönetim tarafından yeterince öğretmenlerin takdir edilmeyişidir (Ö11). Her ne kadar aylıkla ödüllendirmede belli bir limit bulunmaktaysa ve takdir belgesinin neredeyse verilmesi imkânsız gibi görülse de teşekkür belgesinin verilmesi çok zor değildir. Okul müdürlerinin yeterince teşekkür belgesi için bile çalışanlarını teklif etmedikleri söylenebilir. Ancak Ö4’ün belirttiği gibi teşekkürün atamalarda herhangi bir puan değeri bile yoktur. Bu nedenle öğretmenler için teşekkür belgesinin takdir belgesi ve aylıkla ödüllendirmeye göre çok anlamlı olmadığı söylenebilir. Sabancı (1998)’nin yaptığı çalışmada öğretmenler ödüllerin ve verilme sıklıklarının yeterli olmadığı görüşündedirler. Sağlam (2003)’in yaptığı çalışmada da öğretmenler, yöneticilerin başarılı öğretmenler arasında ayırım yapmadan teşekkür ve takdir belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma davranışını ara sıra gösterdikleri görüşündedirler. Yöneticiler ise yöneticilerin sıklıkla teklifte buldukları görüşündedirler. Doküman incelemesi kapsamında ele alınan A ve B illerinde eğitim-öğretim hizmeti sınıfında çalışanlara 2006 yılında hiç takdir belgesi verilmemiştir. C ilinde ise 32 takdir belgesi verilmiştir. Öğretmenin takdir edilmeyişi durumu ise öğretmenlerde “Zaten kimsenin umurunda değil ben neden çalışayım, kendimi yorayım” anlayışının oluşmasına neden olmaktadır (Ö11). Yiğit (2003)’e çalışmasında da öğretmenlerin % 93’ü mevcut ödüllerin yetersiz olduğunu dile getirmiştir.

*Yedincisi*, aylıkla ödüllendirmede öğretmen o yörede bir şekilde tanınmıyorsa komisyon üyelerinin oyunu alamaz. Komisyonda tanıdığı ya da komisyondakileri etkileyecek tanıdığı olmayanlar ödülü alamaz (Y2).

*Sekizincisi*, ödüllendirmede sosyal etkinliklere öncelik verilmesidir. Eğitim-öğretim etkinliklerini başarılı bir şekilde gerçekleştirenlerin ödüllendirmesi ikinci planda kalmaktadır (Ö1, Ö8, Ö12). A ilindeki aylıkla ödüllendirme çizelgesine göre beden eğitimi öğretmenleri % 3,52 ile aylıkla ödüllendirilen öğretmenler arasında birinci sırada yer almaktadırlar. B ilinde ise bir ilköğretim okulunda aynı okulda görev yapan iki beden eğitimi öğretmenin aylıkla ödüllendirildiği görülmüştür. Buradaki sorun beden eğitimi öğretmenlerinin ödüllendirilmesi değildir. Sorun bütün branşların aynı ölçütlere göre değerlendirilerek ödüllendirilmesidir ve her branşın kendine özgü bir değerlendirme standardının olmayışıdır.

*Dokuzuncusu*, ödüllendirme mevzuatında da çeşitli sorunlar vardır:

- Ödüllendirileceklerin sayıları sınırlıdır (Y5, Ö15).
- Ödüllendirme kriterleri soyuttur (Ö1, Ö15). Bu bir yöneticinin ödül vereceği bir duruma diğer yöneticinin ödül vermemesi sonucunu doğurmaktadır (Ö1, Ö6, Ö11). Bu ise ödülü anlamsız kılmaktadır (Ö6).
- Ödüllendirme kriterleri çok açık ve gerçekçi değildir. Ödüllendirme kriterlerine bakıldığında genel olarak ödül verilmemesi anlayışının egemen olduğu söylenebilir (Ö16). Ceza vermede neredeyse herhangi bir sınırlama olmamasına karşın ödüllendirmede çeşitli sınırlamalar vardır. Aylıkla ödüllendirilecek kişi sayısı en fazla % 2'dir. Takdir belgesinin verilmesi ile ilgili kriterler verilmesinden çok verilmemesi temeline dayanmaktadır. Çünkü kriterlere göre takdir belgesinin verilmesi neredeyse olanaksızdır. Teşekkür belgesinin verilmesi ile ilgili kriterler de net değildir. Sabancı (1999a)'nın yaptığı araştırmada da ölçütlerin belirsizliğine vurgu yapılmıştır.
- Değerlendirme komisyonu (aylıkla ödüllendirmede) bellidir. Ancak bu komisyonun ödüllendirme teklifi yapılan kişileri tanıması neredeyse olanaksızdır. Örneğin il merkezinde oluşturulan komisyon üyelerinin ilçenin köyünde çalışan bir öğretmeni tanımaları çok zordur (Y2). Ö15, "Komisyon sadece öğretmenlerden oluşmuyor. Kendin pişir kendi ye misali" görüşünü dile getirmiştir.
- Yapılan ödüllendirmeler ödül alan kişiyi tatmin edecek düzeyde değildir (Ö12, Ö13, Ö16). Bir öğretmen (Ö13), "Sanyorum aylıkla ödüllendirme de çıplak maaş üzerinden olduğu için sanıldığı kadar bir miktar değil." görüşüyle aylıkla ödüllendirmenin tatmin edici düzeyde olmadığını vurgulamıştır. Sabancı'nın yaptığı iki

araştırmada da (1998 ve 1999a) öğretmenler maddi ödüllerin doyurucu olmadığı görüşündedirler. Sabancı (1999a)'ın yaptığı araştırmada öğretmenler aylıkla ödüllendirmede alınan paranın sembolik düzeyde olduğu görüşündedirler.

Ödüllendirme mevzuatındaki sorunlarla ilgili belirtilen görüşler ile doküman incelemesi verileri arasında tutarlık olduğu görülmüştür. Belirtilen sorunlar konusunda odak grup görüşmesine katılanların aynı görüşte oldukları söylenebilir.

### *Etkili Ödüllendirme Sistemi*

Etkili bir ödüllendirme sisteminin gerçekleştirilmesi için şunlar yapılabilir:

*Birincisi*, ödül ayırımı yapılmadan hak edene (Ö9, Y4) ve kendisini mesleğine adanmış kişilere verilmelidir (Y1). Yani liyakat ilkesi göz önünde bulundurularak ödüllendirme yapılmalıdır. Çünkü liyakat ilkesi dikkate alınmadan yapılan ödüllendirmeler çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Y4). Ödüllendirme eğer tek taraflı işleyen bir sistem olamazsa kaldırılmalıdır (Ö10, Ö11, Y5, Ö14, Ö15). Hiç olmazsa hak yeme durumu ortadan kalkmış olur (Ö14). Başaran (2000)'da bu durumlarda ödülün uygulanmasının, uygulanmamasından daha sakıncalı olduğunu dile getirmektedir.

*İkincisi*, kurum paydaşları ödüllendirilecek kişiyi seçebilmelidirler (Ö16). Okul müdürleri ödüllendirme teklifleri için öğretmenler arasında anket yapmalıdırlar (Ö3, Ö11, Ö15). Bu anketlerin belli bir yüzdelik payı bulunmalıdır. Eğer yöneticiler bu anketi dikkate almadan bir kişiye ödül vereceklerse gerekçesini de belirterek teklif etmelidirler (Ö15). Aynı eğitim bölgesinde çalışan öğretmenlerin oylaması (Ö7), velilerin oylamaları (Ö3, Ö7, Ö11) hatta öğrencilerin oylamaları da dikkate alınmalıdır (Ö3, Ö7). Performans değerlendirme anketleri yapılabilir. Hak edenin ödülü alması sağlanabilir (Y1).

Bir okul müdürü (Y3), "Tüm öğretmenlere ve yönetici arkadaşlara, okulda çalışan herkesin isimlerinin bulunduğu bir liste verdim isimlerinin karşısına da takdir, teşekkür ve nedeni diye üç sütun açtım. Herkesin kendisi dışında ödüllendirilmesini istediği arkadaşın karşısına çarpı koymasını ve nedenini yazmasını istedim. Şu kadarını söyleyebilirim. Benim düşündüğümünden çok farklı çıkmadı. Ancak bir arkadaşımıza arkadaşlarının daha farklı baktıklarını gördüm. Anketten önce ona vermeyi düşünmüyordum ama şimdi onu da teklif ettim." diyerek dile getirilen

öneriye benzer bir uygulamayı yaptığını vurgulamıştır. Ö16'da okul müdürü iken ödüllendireceği personel ile ilgili öğretmenlerden görüş aldığını ve buna göre teklifte bulunduğunu belirtmiştir. Ö8 ise “Yaptığınız iş doğru bir yaklaşım gibi görünse de öğretmen sayısına bağlı olarak çeşitli sorunlara neden olabilecek veya ödülün yine hak edene ulaşmasını engelleyecek bir yöntemdir. Örneğin aynı sendikadan olma, hemşericilik, kafadarlık veya yapılanı kıskanma gibi nedenlerle ödül yanlış yerlere gidebilir” diyerek bu durumda oluşabilecek sorunları vurgulamıştır.

*Üçüncüsü*, ödüllendirmede öncelikle eğitim-öğretim etkinlikleri dikkate alınmalıdır. Daha sonra sosyal etkinliklere katılma durumu göz önünde bulundurulmalıdır (Ö1, Ö8, Ö12). Örneğin bir mahalli kurtuluş günü etkinliğine katılanlara, bir koroda arka taraflarda durdu diye birine takdir verip sonra bu ödülü yönetici atama, kariyer vb. önemli yerlerde değerlendirilmesi haksızlıkların oluşmasına neden olmaktadır. Eğitim-öğretim etkinliklerinde başarı gösterenlere takdir belgesi, diğer etkinliklere katılanlara ise teşekkür belgesi verilebilir (Ö8, Ö12).

*Dördüncüsü*, ödüllendirme objektif kriterlere uygun gerçekleştirilebilirse ödüller görevlendirme ve atamalarda puan olarak değerlendirilebilir (Ö7). Eğer subjektif ölçütlere göre ödüllendirme yapılabilirse ödüllerin görevde yükselmelerde puan olarak değerlendirilmesi yanlıştır. Çünkü bu durum çeşitli haksızlıkların oluşmasına neden olur.

*Beşincisi*, ödüllendirmede çok ince ayrıntılar -işin cila kısmı yapılabildiğinde hiç çalışılmaması gibi- değil öğretmenin öğrencilere kazandırdığı bilgi ve beceriler esas alınmalıdır (Ö12, Ö17).

*Altıncısı*, okul müdürü çalışanların iyi performans sergilediklerinde ödüllendirileceklerini hissettirmelidir. Bu durum olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkı sağlar (Ö12, Ö17).

*Yedincisi*, okulda ödüllendirme teklifi yapılanlar ve ödül alanlar duyurulmalıdır. Çünkü duyurulmayan ödülün amacına ulaşma olasılığı düşüktür. Ödül alanın duyurulmaması ödülü anlamsızlaştırır (Ö1, Ö12).

*Sekizincisi*, ödüllendirme ile ilgili mevzuat yeniden daha gerçekçi olarak düzenlenmelidir (Ö16). Yapılacak düzenlemede göz önünde bulundurulması gereken ilkeler şöyle sıralanabilir:

- Sağlıklı ve objektif kriterlerin göz önünde bulundurulduğu bir ödül yönergesi hazırlanmalıdır (Ö3). Ödül bir kaç kişinin inisiyatifi ile değil gerçekten hak edenin ödüllendirilebileceği yöntemler geliştirilmelidir (Ö1, Ö2, Ö3). Aynı sendika üyesi olmayı, ahbapçavuş ilişkisini vb. gerektiren bir yapıdan kurtarılmalıdır.

Çalışanların ürettiğine –performansına- bakılarak ödülün verilmesi sağlanmalıdır (Ö3).

- Ödüllerin hak edenlere ulaşması için popülariteden ziyade gerçeğe uygun kriterler geliştirilmelidir (Y1, Ö7, Ö8, Ö12). Ödüllendirmenin şeffaf (Ö1, Y2, Ö12, Ö15) ve objektif olarak yapılması sağlanmalıdır (Y1, Ö1, Y2, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö12, Ö17). Altı yılda bir kademe ödülünde olduğu gibi belli bir süre yüksek sicil notu alma, belli bir süre hizmet içi eğitime katılma (Ö8, Ö12), okuldaki etkinliklerde görev alma (Ö2, Ö8, Ö12), özverili olma, yayınlanmış eseri olma (Ö2), kıdem, hizmet puanı (Ö12, Ö15) vb. ölçütler konulabilir
- Kriterler tam (somut) olarak belirlenmelidir (Ö11, Ö12).
- Verilecek ödül, ödül alan kişiyi tatmin edecek düzeyde olmalıdır (Ö12, Ö16).
- Aylıkla ödüllendirmede il ve ilçelere verilen limit en az %10 olmalıdır (Ö12, Ö15). Daha fazla ödüllendirme yapılmalıdır (Ö5). Bir kişi hak ediyorsa her yıl ödüllendirilebilmelidir (Ö3).
- Ödüllendirme komisyonunda yer alan kişilerle ilgili bazı değişiklikler yapılmalıdır. Çünkü komisyon üyelerinin ödüllendirme teklifi yapılan bütün öğretmenleri tanınmasını söylemek çok zordur (Y2). Ödüllendirme komisyonlarında yeterli sayıda öğretmene yer verilebilir (Ö12, Ö15)
- Aylıkla ödüllendirmeye öğretmen kendisinde aday olabilmelidir (Y2).

Yiğit (2003)'in yaptığı çalışmada öğretmenlerin %94'ü “MEB ödül mevzuatının günümüz koşullarına göre yeniden düzenlenmesi gerektiği” görüşündedirler.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu araştırma, “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri”nin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Derinlemesine veri toplamak için nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın dört alt amacına ilişkin olarak yapılan çıkarsamalar aşağıda ele alınmıştır.

Öğretmenlerin ödüllendirmesini gerektiren etkenler şunlardır: Ödül öğretmenlerin; motive olmasına, çalışmaya teşvik edilmesine ve mesleğini

sevmesine, çalışan ile çalışmayan arasındaki farkın ortaya konulmasına olanak sağlar. Alanyazında bu bulguları destekleyen çeşitli görüşler vardır. Wong ve Wong (2005)'a göre ödül bir motivasyon aracıdır. Armstrong ve Murlis (2004)'e göre ödül bireylerin performanslarını artırıcı bir etkiye sahiptir. Aydın (2000)'a göre ise işgörenleri etkilemenin önemli yollarından birisi ödüllendirilmedir. Öğretmenlerin psiko-sosyal açıdan ve iş doyumunu açısından tatmin olmaları için ödüllendirilmeleri gerektiği ve ödülün okul örgütünün başarısında önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesinin yararları şunlardır: Ödüllendirme; öğretmenin verimliliğini olumlu yönde etkiler ve motivasyonunu artırır, öğretmeni psikolojik açıdan tatmin eder ve mesleğe bağlılığını artırır. Szilagy ve Wallace (1990)'e göre ödüllendirilen işgörenler motive olur. Silah (2007)'a göre, ödül alan öğretmen mutlu ve verimli olur. Gürsel (2003) ise “ödüllendirilmeyen öğretmenlerin örgütte uzun süre kalmayacakları” görüşünü dile getirmiştir. Ödüllendirmenin; öğretmeni motive edeceği, psikolojik yönden tatmin edip mutlu olmasını ve öğretmenin mesleğe bağlılığını olumlu yönde etkileyerek daha etkili çalışmasını sağlayacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesindeki sorunlar şunlardır: Adam kayırma ve siyasi etkenlere göre ödüllendirmenin yapılması, ödülü hak edenlerin ödüllendirilmemesi, ödüllendirmenin gizli olarak yapılması, ödüllendirme tekliflerinin çoğunlukla yöneticinin inisiyatifine bırakılması, ödülün amaç haline getirilmesi, ödüllendirmenin yeterince yapılmaması, ödüllendirme komisyonlarındaki üyelerin ödül için teklif edilen çoğu öğretmenleri tanımaması, ödüllendirmede eğitim-öğretim etkinliklerinin ikinci planda bırakılarak önceliğin sosyal etkinliklere verilmesi ve mevzuata ilişkin sorunlar.

Birçok araştırmada öğretmenlerin ödüllendirmesinde çeşitli sorunların olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır: Yiğit (2003)'in yaptığı araştırmada, öğretmenlerin %64'ü, okul müdürlerine kişisel olarak yakın olan öğretmenlerin daha fazla ödüllendirildiğine inanmaktadırlar. Sabancı (1999a)'nın araştırmasında, adam kayırma ve siyasi etkenlere göre ödüllendirmelerin yapılması, öğretmenlerin bu ödüllere değer vermemelerine yol açtığı sonucuna varılmıştır. Yiğit (2003) ve Tonbul (2002)'un araştırmasında öğretmenlere göre, ödüllendirmede açıklık ve adalet ölçütleri yeterince uygulanmamaktadır. Sabancı (1998)'nin araştırmasında da öğretmenler, mevcut ödül sisteminin adil olarak uygulanmadığı görüşündedirler. Sağlam (2003)'in yaptığı araştırmada öğretmenler, yöneticilerin başarılı öğretmenlerin ödüllendirilme tekliflerini yeterince yapmadıklarını, yöneticiler ise sıklıkla ödüllendirme tekliflerini



yaptıklarını belirtmişlerdir. Sabancı (1999a)'nın yaptığı araştırmada ise ödüllendirme ölçütlerinin belirsizliğine ve ödüllendirme mevzuatındaki sorunlara vurgu yapılmıştır.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesi sürecinin sağlıklı işlemediği, ödüllendirmede adalet ve açıklık ilkelerinin istenilen düzeyde dikkate alınmadığı, öğretmenlerin yeterince ödüllendirilmediği, ödüllendirme mevzuatındaki ilkelerin çok soyut ve belirsiz olduğu, gerek mevzuatta gerekse uygulamalarda öğretmenlerin ödüllendirilmesinden çok, ödüllendirilmemesi anlayışının egemen olduğu söylenebilir. Bu sorunların varlığı öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Öğretmenlerin tükenmesine ve mutsuz olmasına neden olabilir. Okulun iklimini bozarak çatışmaya yol açabilir.

Etkili bir ödüllendirme için şunlar yapılabilir: Öğretmen ve veli görüşleri alınarak çoklu değerlendirmeyle ödüllendirme teklifi yapılacak öğretmenler belirlenmelidir. Ödülü hak edenler ödüllendirilmelidir. Ödüllendirmede öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerindeki performansları dikkate alınmalıdır. Ödüllendirme süreci açık ve şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Ödüllendirme ile ilgili mevzuat somutluk, objektiflik ve çoklu değerlendirme ilkeleri göz önünde bulundurularak yeniden daha gerçekçi bir şekilde düzenlenmelidir.

Sabancı (1999)'nın araştırmasında öğretmenler göre: Ödüllendirme adil ve objektif olarak yapılmalı, ödüllendirme ölçütleri açık ve anlaşılır olmalıdır. Müdürlere göre ise: Ödüller hakedene verilmeli, ödüller öğrenci başarısıyla ilişkilendirilmeli, ödüller gereksinimlerle bire bir ilişkili olmalıdır. Yiğit (2003)'in araştırmasında ise ödül mevzuatının yeniden düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırmada elde edilen tüm bu sonuçlara dayanılarak şunlar söylenebilir: Okul yöneticileri, olumlu bir okul ikliminin oluşturulması, öğretmenlerin motive edilmesi ve görev yaptıkları okullarda daha fazla süre kalmalarının sağlanması için öğretmenleri etkili bir şekilde ödüllendirmelidirler. Okul yöneticileri ödüllendirmede açıklık, şeffaflık, adalet, hakkaniyet ve çoklu değerlendirme ilkelerini göz önünde bulundurmalıdırlar. Ödül verilmesi anlayışının egemen olduğu, öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek, somut ve objektif ölçütlerin belirlendiği yeni bir ödül mevzuatı hazırlanmalıdır.

### Kaynaklar / References

- Armstrong, M. ve Murlis, H. (2004). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balci, E. (1991). Öğretmenlerin sosyal statüsü ve ödüllendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 121–128.
- Barutçugil, İ.S. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2000a). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bentley, T. (1999). *İnsanları motive etme*. O. Yıldırım (Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş.Z., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byars, L.L. ve Rue, L.W. (1997). *Human resource management*. Chicago: Irwin.
- Çakıroğlu, Ü. (2007). WEB tabanlı veri toplama ve analiz sistemi. <http://ab.org.tr/ab07/bildiri/167.pdf> (27 Mayıs 2007).
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gordon, J.R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Griffin, R.W. (1993). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- <http://forum.memurlar.net/topic.aspx?id=269286> (23 Mayıs 2007- 30 Mayıs 2007).
- <http://www.meb.gov.tr> (28 Mayıs 2007).
- <http://www.memurlar.net> (23 Mayıs 2007- 30 Mayıs 2007).
- Karatepe, S. (2008). Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117–132. [http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/60/4/Karatepe\\_Selma.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/60/4/Karatepe_Selma.pdf) (6 Ağustos 2008).
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Lundy, O. ve Cowling, A. (1996). *Stratejik human resource management*. London: Routledge Publish.

- MEB. (1989). Milli eğitim bakanlığı personelinin aylıkla ödüllendirilmesi hakkında yönerge. *Tebliğler Dergisi*: Aralık 1989/2302.
- MEB. (1999). Milli eğitim bakanlığı personeline takdir ve teşekkür belgesi verilmesine ilişkin yönerge. *Tebliğler Dergisi*: Kasım 1999/2506.
- MEGSB. (1985). Milli eğitim gençlik ve spor bakanlığı mensuplarına takdir ve teşekkür belgesi verilmesi hakkında yönerge. *Tebliğler Dergisi*: 9.9.1985/2195.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (2002). *Organizational behavior: human behavior at work*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, L.W., Lawler III, E.E. ve Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Sabancı, A. (1998). Güdüleme düzeni açısından Türk Milli Eğitim Örgütü'nde mevcut ödül ve terfi sistemine bir bakış. *Çağdaş Eğitim*, 23(240), 45–48.
- Sabancı, A. (1999). *İlköğretim okullarındaki ödül sistemlerinin öğretmen ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sabancı, A. (1999a). Ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19, 363–391.
- Sağlam, A.Ç. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme davranışları. *Eğitim Araştırmaları*, 3(12), 139–148.
- Silah, M. (2007). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi7makale/94.pdf> (27 Mayıs 2007).
- Steers, R.M., Porter, L.W. ve Bigley, G.A.(1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Spitzer, D.R. (2008). *Power rewards: rewards that really motivate*. <http://www.pignc-ispi.com/articles/motivation/spitzer-rewards.htm> (2 Ağustos 2008).
- Szilagyı, A.D. ve Wallace, M.J.(1990). *Organizational behavior and performance*. New York: Harper Collins Publishers.
- TBMM. (1930). İlk ve orta tedarisat muallimlerinin terfi ve tecziyeleri hakkında kanun. *Resmi Gazete*: 29.6.1930/1532. <http://www.meb.gov.tr> (28 Mayıs 2007)
- TBMM. (1943). İlkokul öğretmenlerinin kadrolarına, terfi, taltif ve cezalandırılmalarına ve bu öğretmenler için teşkil edilecek sağlık ve içtimai yardım sandığı ile yapı sandığına ve öğretmenlerin alacaklarına dair kanun. *Resmi Gazete*: 19.1.1943/5308. <http://www.meb.gov.tr> (28 Mayıs 2007).

M. Cevat Yıldırım

- TBMM. (1965). Devlet memurları kanunu. *Resmi Gazete*: 23.7.1965/12056, Değişik: 29.11.1989/ 243 KHK. <http://www.meb.gov.tr> (28 Mayıs 2007).
- Tonbul, Y.(2002). *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerine dönük ödüllendirme uygulamaları etkililiği ve öğretim performansına dayalı öğretmen ödüllendirme yaklaşımı*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Tuna, M. ve Türk, M.S. (2008). *Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması*. [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/) (31 Temmuz 2008).
- Wong, P.M. ve Wong, C.S.(2005). Promotion criteria and satisfaction of school. *Educational Management Administration Leadership*, 33(4), 423–447.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.(2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, M. (2003). *Öğretmenlerin ödül ve cezaya ilişkin alguları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

**İletişim/Address:**

Muhamet Cevat YILDIRIM

Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı ŞANLIURFA

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü EYD Doktora Öğrencisi

e-mail: mcevatyildirim@gmail.com

Alındığı tarih/Received: 08/01/2008

Düzeltilme/Revision: 08/08/2008

Kabul/Approved: 06/09/2008