

Educational Administration: Theory and Practice
2009, Vol. 15, Issue 57, pp: 109-131
Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
2009, Cilt 15, Sayı 57, ss: 109-131

KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül - Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi

Münevver Seyhani
Hasan Özder
Güner Konedralı

Bu araştırmanın amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ilkökul öğretmenlerine uygulanan ödül-ceza politikalarını ortaya koymak ve ilkökul yöneticileri ile öğretmenlerinin bu politikalar hakkındaki görüş ve beklentilerini belirlemektir. Betimsel yöntemle yapılan araştırmaya, 25 ilkökul yöneticisi ile 75 ilkökul öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin, ilgili yasada yer alan ödül maddelerinden kısmen, öğretmenlerin ise düşük düzeyde haberdar oldukları; ancak her iki grubun da ilgili ödül maddelerini yüksek derecede destekledikleri saptanmıştır. Buna ek olarak, her iki grubun da araştırmacılar tarafından önerilen ödül maddelerini yüksek düzeyde destekledikleri görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin, ilgili yasada yer alan ceza maddelerinden ise çok yüksek oranda haberdar oldukları sonucuna varılmıştır. Bu paraleldeki verilere göre, her iki grup arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark çıkmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin, öğretmenlere göre ceza maddelerini daha fazla destekledikleri görülmüştür. Buna karşın araştırmacılar tarafından önerilen ceza maddelerini, yöneticilerin destekledikleri, öğretmenlerin ise kısmen destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Öğretmenlerin ödüllendirilmesi, ödül-ceza politikaları

An Evaluation of the Reward-Punishment Policies Applied to TRNC Primary School Teachers

The aim of this research is to determine the reward - punishment policies applied to the primary school teachers of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) and to find out the opinions and expectations of the administrators and teachers about these policies. Stratified sampling strategy was used to determine the sample of this study. A questionnaire was applied to 72 primary school teachers and 25 administrators. The research study showed that the administrators were informed partially about the reward policies. But, a very small number of the teachers were informed about the reward policies in the Teacher's Act of 1986. Yet the study indicated that both groups highly supported the reward policies in the Teacher's Act. It was also found that the administrators and teachers highly supported the reward proposals. The study showed that the administrators and teachers were highly informed about the punishment policies in the Teacher's Act. But there is a significant difference in favor of administrators. Administrators and teachers supported these punishment items of the Teacher's Act. It was identified that the administrators highly and the teachers partially supported the punishment policies in the Teacher's Act.

Keywords: Rewarding teachers, reward-punishment policies

Summary

Teacher motivation has been an issue of concern for many years. Teacher motivation is important for the advance of educational reforms. First, motivated teachers are more likely to work for educational reform and progressive legislation. Second – and perhaps more importantly – it is the motivated teacher who guarantees the implementation of reforms originating at the policy-making level (Jesus ve Lens 2005). Motivation is based on highly the given rewards. The reward system for employees includes both extrinsic and intrinsic rewards. Cash payments and fringe benefits, referred to collectively as compensation, together comprise the extrinsic reward. Intrinsic rewards are related to the satisfaction and individual finds in performing (Harris ve Monk 1992). The research results were showed that intrinsic rewards are more effective for motivating the teachers (Frase, 1989; Balci, 1991; Koçak, 2002). In contrast, external rewards may be needed to retain better classroom teachers (Frase, 1989). Evidence also indicates that the use of external rewards reduces internal motivation. However, the punishment policies are necessary to control the system. The lack of attention given to the problems of teachers may help to account for unsuccessful attempts to improve education. Internationally there is a paucity of information and research focusing on the rewards and punishment received by teachers and situations and behaviors which resulted in the punishments. Historically, punishments in Turkish Educational System were based on disciplinary investigations; however, records are confidential and typically inaccessible to researchers (Seçkin, 1990).

The educational system in Northern Cyprus is characterized by a centralized administration within which both primary and secondary schools are considered as government as opposed to community institutions. Pre-primary, primary and secondary education is under the auspices of the Ministry of Education, which is responsible for educational policy-making, the administration of education and the enforcement of educational laws. Teacher appointments, secondments, transfers and promotions are based on the Teachers' Act of 1986.

The aim of this research is to determine the reward - punishment policies applied to the primary school teachers of the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) and to find out the opinions and expectations of the administrators and teachers of the primary schools about this policy.

The descriptive research method was used in this study. The research is limited with the opinions with primary school teachers and administrators about the reward and punishment policies. The research included teachers and administrators who taught in the 2004-2005 academic year in primary schools connected to the Primary School Department of the TRNC's Ministry of Education. The data have been obtained by administering a questionnaire. Stratified sampling strategy was used to determine the sample of this study. The questionnaire was applied to 72 teachers and 25 administrators. Review of

related literature and Teachers' Act of 86, interaction with some field specialists, primary school teachers and administrators contributed to develop the questionnaire. The questionnaire is composed of 3 Likert-type items. During the process of developing the questionnaire, the related literature and Teachers' Act of 1986 were examined and reviewed. The questionnaire which was used to gather the information during the research consisted of three parts. The first part contained demographic information, the second part contained 11 reward policies from the law of teachers and administrators and 6 reward proposals, the third part contained 12 punishment policies from the same Teacher's Act of 1986 and 6 punishment proposals. The Cronbach Alpha value of the instrument was found to be 0.89. Data were analyzed by using the SPSS 11.5 packet program. Independent samples t-test was used to test if there was any significant difference between administrators' and teachers' views.

The research study showed that the administrators were informed partially ($\bar{X}=2,01$) about the reward policies. In addition, a very small number ($\bar{X}=1,53$) of the teachers were informed about the reward policies in the Teachers' Act 1986. Also, there are significant differences between the groups' views about being informed of the 11 reward items in the Teachers' Act ($t=5,13$, $p<.05$). There are significant differences about the 1., 2., 5., 8., 9., and 11. reward items in favor of administrators. Yet the study indicated that both administrators ($\bar{X}=2,73$) and teachers ($\bar{X}=2,69$) highly supported the reward policies in the Teachers' Act.

The study showed that the administrators ($\bar{X}=2,77$) and teachers ($\bar{X}=2,43$) were highly informed about the 12 punishment items in the Teachers' Act. There are significant differences between the groups' views about being informed of the 12 punishment items in the Teachers' Act ($t=4,77$, $p<.05$). There are significant differences about the 1., 6., 7. and 9. items in favor of administrators.

The administrators highly ($\bar{X}=2,77$) but the teachers partially support the punishment items in the Teachers Act. There are significant differences between the groups' views about being informed of the 12 punishment items in the Teachers' Act ($t=2,96$, $p<.05$). There are significant differences about the 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8. and 9. punishment items in favor of administrators. It was also found that the administrators ($\bar{X}=2,53$) and the teachers ($\bar{X}=2,42$) highly supported the reward proposals. It was identified that the administrators highly ($\bar{X}=2,53$) and the teachers partially ($\bar{X}=2,00$) supported the recommended punishment items. There are significant differences between the groups' views about supporting the recommended punishment items ($t=4,16$, $p<0,05$).

Administrators support these items as a reason for punishment: "speaking with the mobile phone in the classroom" "entering late in the classroom" "Not to take place in the in-service education" "Dressing up inappropriate to the teaching profession". In this context, we can say that the administrators sometimes perceive the punishment items in the Teachers Act inadequate while they are supervising the teachers.

Dünyamızda yönetim, Sanayi Devrimi ile birlikte bir bilim dalı olarak gelişmiş ve günümüzde oluşturulan örgütler, gelişigüzel yönetim anlayışından arındırılıp bilimsel yönetim anlayışına göre kurulmuşlardır. Yönetim bilimi, sosyal bir bilim olarak bürokratik mekanizmayı oluşturan veya onunla ilişkisi olan insanlarla grupların fikirleri, hareketleri ve davranışlarıyla ilgilidir (Tortop, 2007). Bugüne kadar geliştirilen yönetim kuramları da örgütlerin en verimli şekilde çalışması için izlenecek yolları verirken, yüksek verimin kazanılmasını sağlamada birinci unsur olan “insan” etmenini ele almaktadır. Bunun sonucunda da insanın fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla amaçlanan hedefe varılabileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda örgütler, sistemli çalışmalarını sürdürmeleri ve hedeflenen verime ulaşmaları için çalışanlarını güdülemeli ve onları ödüllendirmelidir. Ayrıca, sistemin hedefine ulaşmasında aykırı tutum ve davranışlarla engel oluşturanların da örgüt yapısına zarar vermeden uyarılmalarına ve gereken şekilde cezalandırılmalarına olanak tanınmalıdır.

Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğudur (Bursalıoğlu, 198). Yöneticiler, güdüleme araçlarından yararlanarak örgüt üyelerini yönetme çabasında olmalıdırlar. Aynı zamanda onları örgüt amaçlarına uygun şekilde çalışmaya da özendirmelidirler. Bu çerçevede, örgüt üyelerini güdüleyebilecek gereksinimler saptanmalı ve bu gereksinimleri giderecek özendiriciler kullanılmalıdır.

Eğitim sisteminde öğretmenlerin güdülenmesi de oldukça önemlidir. Güdülenmiş öğretmenlerle eğitimde reform hareketlerinin başarılması daha kolaydır (Jesus ve Lens, 2005: 120). Güdülenmeyi sağlayan en önemli faktör ise ödüldür. Ödüller, içsel ve dışsal olarak ele alınabilir. Dışsal ödüller, ek ödemeler veya maddi destekleri içerir. Ancak, dışsal ödüllerin, öğretmenlerin motivasyonunu beklenen ölçüde artırmadığı görülmüştür (Calder ve Staw, 1975; Staw ve Calder, 1980). Geleneksel örgütlerde motivasyon politikaları, büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetimine dayanır. Çağdaş örgütlerde ise ekonomik özendiriciler kadar içsel ödülleri içeren sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilir (MED, EARGED, 2006). İçsel ödüllendirmeler, kişilerin işlerindeki performanslarına dayalı olarak aldıkları ödüllerdir (Harris ve Monk 1992). Bir başka deyişle, içsel ödüller, bireyin bir işi yaparak elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir (MED, EARGED, 2006). Yapılan araştırmalar, içsel ödüller, öğretmen güdülenmesini daha çok artırdığı yönündedir (Frase, 1989; Balcı, 1991; Koçak, 2002; Sarpkaya, 2003 Sağlam, 2003).

Bugün, dünyanın birçok ülkesindeki eğitim sistemlerinde, öğretmenler için hem dışsal hem de içsel ödülleri kapsayan performans temelli ödül modelleri yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (DEST, 2007). Bu modeller; ekonomik ağırlıklı olup içsel ödülleri de önemseyen (örneğin, öğrenci performansının yükselmesinden haz duyma, sistemin bir parçası olmaktan haz duyma vb.) **bilgi, beceri ve okul temelli programlar** ile sadece ekonomik ödüllere dayalı olan **liyakat temelli programlardır** (Harvey, 2003). Özellikle bilgi, beceri ve okul temelli programların öğretmen güdülenmesini oldukça artırdığı görülmüştür. Bu programlar; mesleki işbirliği seçeneklerini geliştirmek, öğrenci performansına yönelik dönüt vermek, açık hedefler üzerine yoğunlaşmak ve örgüt kaynaklarını düzene koymak gibi uygun ortamlar yaratarak öğretmenlerin içsel güdülerini ve aynı zamanda okuldaki performanslarını artıran bir anlayışla şekillenmektedir (Kelley, 1999; Heneman, 2006; Heneman, 2007).

Liyakat temelli programlar ise genel anlamda öğretmenin sınıf içindeki performansına ve öğrenci başarısına bağlı olarak ekonomik nitelikte ödüllerin öğretmene verilmesini ön görür (Mc Collum, 2001).

Yapılan araştırmalarda, Türk Eğitim Sistemi'nde ödüllendirmeye çok fazla yer verilmediği ve ödüllendirme için gerekli ölçütlerin yeterince açıklanmadığı; buna karşılık, aynı sistem içinde cezaya daha çok yer verildiği sonucuna varılmıştır (Seçkin, 1990). Yine benzer araştırmalara göre, bu durumun sebebi ise yöneticilerin öğretmen gereksinimlerini anlamadıkları ve buna bağlı olarak "ödül" ögesini etkili kullanamadıkları gösterilmektedir (Seçkin, 1990; Sarpkaya, 2006; Özbek, 1998; Koçak, 2002; Ünal, 2000). Bunun yanında, denetmenlerin de öğretmenleri güdülemede etkili olamadıkları saptanmıştır (Ciğer, 2006). Oysa ki, okul yöneticileri ve denetmenleri ödülü etkin bir biçimde kullanarak öğretmen güdülerini ve buna bağlı olarak da eğitim hizmetinin niteliğini arttırabilirler. Çünkü bu yöntemle (1) öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmaları sağlanabilir ve ayrıca (2) becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterlik düzeyleri arttırılabilir (Mitchel ve Peters, 2001).

Türk Eğitim Sistemi'nde ilgili yasa ve tüzükler uyarınca verilen maddi ve manevi ödüller, öğretmenler tarafından önemli bulunmadığı gibi gereksinimleri karşılama ve iş doyumlarını sağlama bakımından da yeterli olamamaktadır (Sabancı, 1999; Şenufuk, 2004). Şenufuk (2004)'un araştırmasına göre, öğretmenler diğer ödül türlerini yönetmelikler çerçevesinde verilen resmi ödül türlerinden daha fazla güdüleyici bulmaktadırlar. Bunun yanında, Sağlam (2003) ve Silah'ın (2000)

araştırmalarında ise öğretmenlerin psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel boyutta yer alan konulara ilişkin güdülenme ihtiyaçlarının maddi boyuttaki konulara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Türk Eğitim Sistemi içindeki örgütlerde yer alan disiplin ve ceza uygulamaları ise, çalışanların davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Eren 2001). Türk Eğitim Sistemi'nde işlenen suçlar bakımından ilköğretim öğretmenlerinin "bir sendikaya üye olma" (Çağlar, 2006), ortaöğretim öğretmenlerinin ise "göreve geç gelme" (Seçkin, 1990) suçlarını sıklıkla işlemekte oldukları söylenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin okullarda uygulanan ödül yönetmeliğine ilişkin algıları, ceza yönetmeliğine ilişkin algılarından daha olumludur (Kara, 2005).

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na (MEKB) bağlı öğretmenler ise güdülenmelerini arttıracak birçok sosyal hakları (izinler, ek ödenekler, taşınma ödeneği, burs-kurs hakları, sendikal haklar vb.) yasalar çerçevesinde elde etmişlerdir. Sosyal haklarla birlikte güdülenmeyi artırıcı en etkili etken olan ödüllendirme ise Öğretmenler Yasası'nın 89. ve 102. maddeleri altında yer alan "Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi Tüzüğü" kapsamında değerlendirilip gerçekleştirilmektedir. Tüzüğün hazırlanmasında ortaya konan amaç, "Görevlerinde örnek tutum ve davranışları ve olağanüstü çaba ve çalışmalarıyla üstün başarı sağlayan öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin esasları düzenlemektir (madde 4)." ifadeleriyle şekillenmektedir. Yine aynı tüzüğün 5. Maddesi ödüllendirmenin hangi çerçevede yapılacağını şöyle ifade eder: "Ödüllendirme, Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi verilerek ve/veya üç aylık brüt maaşa kadar para ödülü ile yapılır". Öğretmenlerin, para ödülü, teşekkür ve takdir belgesi gerektiren davranışlarını değerlendirip ödüllendirilmeleri "Öğretmenler Sicil Değerlendirme Formu" ve "Ödül Değerlendirme Formu" aracılığıyla yapılan değerlendirmeler neticesinde elde edilen puan sıralaması esasına dayanmaktadır.

KKTC MEKB'ye bağlı öğretmenlere ilişkin yasaklar ise Öğretmenler Yasası'nın üçüncü bölümünde yer alan "Yasaklar" başlığı altındaki, siyasal etkinlikte bulunma, bilgi ve demec verme, hediye alma ve çıkar sağlama, başka iş yapma, gizli bilgileri açıklama, ikinci görev yapma, ticaret ve diğer kazanç getirici etkinlikte bulunma ile ilgili 70, 71, 72, 73, 74, 75. ve 76. maddelerle sınırlandırılmıştır. Yine aynı yasanın beşinci bölümünde yer alan "Disiplin Kuralları" başlığı altındaki 84. maddeye göre;

Eğitim, öğretim, kültür ve yönetim hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla bu yasa kurallarının yüklediği ödevleri

yurt içinde veya yurt dışında yerine getirmeyen, uygulamasını zorunlu kıldığı hususlara uymayan veya yasakladığı iş, eylem ve davranışları yapan öğretmenlere durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre, 85. maddede öngörülen disiplin cezalarından birisi uygulanır (KKTC MEKB Öğretmenler Yasası 1985, s. 31).

KKTC Milli Eğitim Sistemi'nin işleyişi ve bu sistemin denetlenmesi halen KKTC Anayasası, Milli Eğitim Yasası, Teftiş Yasası ve Öğretmenler Yasası ile sürdürülmektedir. Bu bağlamda sistemin bir parçası olan öğretmenlerin denetimi ve değerlendirilmesi de belirtilen bu yasalarla yapılmaktadır. Bugüne kadar Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül ve ceza maddelerinin yönetici ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Araştırma, KKTC'deki ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül ve ceza konularına ilişkin maddelerden ne derece haberdar oldukları ve bu maddeleri ne derece desteklediklerini, ayrıca bu konuda önerilerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma, ödül ve ceza sisteminin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi ve geliştirilmesi bakımından sağlam verilerin toplanması için önemlidir.

Problem Cümlesi

KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın oluşturduğu ve uyguladığı ödül-ceza politikaları, ilkokul yöneticileri ve öğretmenleri tarafından nasıl değerlendirilmektedir?

Alt Problemler

1. İlkokul yöneticileri ile öğretmenlerinin, Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül maddelerinden (a) haberdar olma ve (b) ödül maddelerini destekleme derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. İlkokul yöneticileri ile öğretmenlerinin, Öğretmenler Yasası'nda yer alan ceza maddelerinden (a) haberdar olma ve (b) ceza maddelerini destekleme derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Ödül ve ceza konusunda ilkokul yöneticileri ve öğretmenlerinin beklentileri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Yöntem

Bu araştırma, tarama modeli (Karasar, 1982) kullanılarak gerçekleştirilen betimsel bir çalışmadır. Araştırma, KKTC'deki ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül ve ceza konularına ilişkin maddelerden ne derece haberdar oldukları ve bu maddeleri ne derece desteklediklerini, ayrıca bu konuda önerilerinin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Evren - Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2004-2005 öğretim yılında KKTC sınırları içinde MEKB'ye bağlı devlet ilkokullarında görev yapan 162 yönetici (müdür ve müdür yardımcısı) ve 1108 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme oluşturulurken tabakalı oranlı örnekleme (Balcı, 2001; Bryman, 2004) türü kullanılmıştır. Bu bağlamda KKTC MEKB'ye bağlı ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilçelere (Lefkoşa, Mağusa, Girne, Güzelyurt, İskele) göre dağılımı dikkate alınarak evren beş tabakaya ayrılmıştır. Bu tabakalarda varolan yönetici ve öğretmenlerin evrendeki yüzdeleri dikkate alınarak her tabakadan aynı yüzdeliğe yakın gelecek bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Buna bağlı olarak, araştırmanın örnekleme, 25 yönetici ve 72 öğretmenden kurulmuştur. Örnekleme ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de görülebilir.

TABLO 1.
Araştırma Evreni ve Araştırmada Yer Alan Yönetici ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Yüzdeliği Dağılımı

İlçeler	KKTC İlkokullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler				Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenler			
	Yönetici	%	Öğretmen	%	Yönetici	%	Öğretmen	%
Lefkoşa	54	33.33	357	32.22	8	32.00	23	31.94
Gazi	41	25.31	298	26.89	6	24.00	20	27.78
Mağusa								
Girne	29	17.90	199	17.96	4	16.00	13	18.06
Güzelyurt	23	14.20	155	13.99	4	16.00	10	13.89
İskele	15	9.26	99	8.94	3	12.00	6	8.33
Toplam	162	100	1108	100	25	100	72	100

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, araştırma evrenine göre devlet ilkokullarında görev yapan 162 yöneticinin %33.33'ü Lefkoşa, %25.31'i Gazi Mağusa, %17.90'ı Girne, %14.20'si Güzelyurt ve % 9.26'sı da İskele

ilçesinde görev yapmaktadır. Her ilçedeki yöneticilerin yaklaşık %25'i seçilmiş ve toplamda 25 kişi araştırma örneğine alınmıştır. Araştırmaya katılan 25 yöneticinin %32'sini oluşturan 8 kişi Lefkoşa, %24'ünü oluşturan 6 kişi Gazi Mağusa, %16'sını oluşturan 4 kişi Girne, %16'sını oluşturan 4 kişi Güzelyurt ve %12'sini oluşturan 3 kişi de İskele'den seçilmiştir.

Araştırma evrenine göre devlet ilkokullarında görev yapan 1108 öğretmenin %32.22'si Lefkoşa, %26.89'u Gazi Mağusa, %17.96'sı Girne, %13.99'u Güzelyurt ve %8.94'ü de İskele ilçesinde görev yapmaktadır. Her ilçedeki öğretmenlerin yaklaşık %7'si seçilmiş ve toplamda 75 kişi araştırma örneğine alınmıştır. Araştırmaya katılan 75 öğretmenin %32'sini oluşturan 23 kişi Lefkoşa, %28'sini oluşturan 20 kişi Gazi Mağusa, %18'ini oluşturan 13 kişi Girne, %14'ünü oluşturan 10 kişi Güzelyurt ve %8'ini oluşturan 6 kişi de İskele'den seçilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, üç bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır. Açıklama bölümünün ardından cinsiyet, statü, branş, eğitim durumu ve mesleki kıdem gibi kişisel bilgileri ölçen beş soru anketin birinci bölümünü oluşturmuştur.

Anketin ikinci bölümünü ise KKTC Öğretmenler Yasası'nın 89. maddesine göre hazırlanan "Öğretmenlerin Ödüllendirilmesi Tüzüğü"nde yer alan 11 ödül maddesi oluşturmuştur. Ölçme aracının üçüncü ve son bölümünü ise KKTC Öğretmenler Yasası'nda yer alan "Ödev ve Sorumluluklar", "Yasaklar" ve "Disiplin Kuralları"ndan oluşan 12 ceza maddesi oluşturmuştur.

Ölçme aracının ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan ödül ve ceza maddelerine ilişkin yargılardan yönetici ve öğretmenlerin ne derece haberdar oldukları likert türü bir ölçekle yoklanmış ve yine benzer bir ölçekle, önerilen ödül ve ceza maddelerini ne derece destekledikleri saptanmıştır.

Öğretmen ve yöneticilerin ödül-ceza maddeleri ile ilgili beklentilerinin şekillenebilmesi için hazırlanan ön deneme formunda "Hangi öğretmen davranışlarının ödüllendirilmesini istiyorsunuz?" ve "Hangi öğretmen davranışlarının cezalandırılmasını istiyorsunuz?" şeklinde iki tane açık uçlu soru sorulmuş ve öğretmenlerle yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Görüşler doğrultusunda oluşturulan ölçme aracının ödül ve ceza ile ilgili bölümlerine altışar önerme eklenmiş ve ölçme aracının son şekli oluşturulmuştur.

Ölçme aracının geçerliğini saptamak üzere her aşamada konu alanı uzmanı ile görüşülmüş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçme aracının ön denemesi, evrenden random yoluyla belirlenen bir ilkokulda 2 yönetici

ve 16 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ön deneme sonucunda hesaplanan alpha (α) güvenilirlik katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın uygulanmasından sonra elde edilen veriler doğrultusunda ölçme aracının güvenilirliği tekrar kontrol edilmiştir. Ödül maddelerine ilişkin hesaplanan alpha (α) güvenilirlik katsayısı .91, ceza maddelerine ilişkin ise .89 olarak bulunmuştur.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi, konu alanı uzmanı tarafından, bilgisayarda, SPSS 11.5 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının belirlenmesinde bağımsız gruplar arası t-testi kullanılmıştır. Grupların normal dağılım göstermediği önermelerde ise parametrik olmayan istatistiksel tekniklerinden Mann-Whitney U-testi kullanılmıştır. Ölçme aracının her bir maddesi için, “Hiç 1”, “Kısmen 2”, “Tamamen 3” şeklinde puanlanmış ve aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Araştırma verileri yorumlanırken aritmetik ortalaması 1-1.67 “hiç”, 1.68-2.33 “kısmen” ve 2.34-300 arası ise “tamamen” şeklinde yorumlanmıştır.

Bulgular

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular, tablolar yardımıyla aşağıda sunulmuştur:

İlk olarak, yönetici ve öğretmenlerin uygulanan ödül maddelerinden ne derece haberdar oldukları ve bu maddeleri ne derece desteklediklerine bakılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2’den anlaşılacağı üzere, Öğretmenler Yasası’nda varolan 11 ödül maddesinin (Ek-1) tümü ile ilgili olarak yöneticiler ($\bar{X}=2.01$) “kısmen haberdarım”, öğretmenler ise “hiç” seçeneğine yakın ($\bar{X}=1.53$) görüş belirtmişlerdir. Her iki grup arasında toplam 11 ödül maddesine ilişkin haberdar olma dereceleri açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı t-testi ile yoklanmış ve anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=3.13$, $p=.02$). Ayrıca, “Madde 1: Görevlerinde emsallerine göre üstün başarı sağlayanlara teşekkür belgesi verilir.”, “Madde 2: Bakanlık ya da ilgili kuruluşlarca kabul edilen ya da çeviri ve derleme türünde veya eğitim ve kültür alanlarında eser yayınlayanlara teşekkür belgesi verilir.”, “Madde 5: Bakanlık tarafından üst üste üç yıl teşekkür belgesi verilenlere, takdir belgesi verilir.”, “Madde 8: Genel bir zarar, felaket ve olağanüstü tehlikenin önlenmesi ya da genel bir faydanın sağlanması için hayatını tehlikeye koyarak olağanüstü gayret gösterenlere para ödülü verilir.”, “ Madde 9: Üstün çaba ve başarıyla,

TABLO 2.
Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmenler Yasası”nda Yer Alan Ödül Maddelerinden Haberdar Olma ve Bu Maddeleri Destekleme Dereceleri

Ödül Maddeleri	G	N	Haberdar Olma				Destekleme Derecesi			
			\bar{X}	S	t	p	\bar{X}	S	t	p
1.	Y	25	2.24	0.77	3.21	0.00	2.88	0.43	1.70	0.09
	Ö	72	1.65	0.80			2.69	0.54		
2.	Y	25	2.24	0.92	2.48	0.02	2.96	0.20	3.33	0.00
	Ö	72	1.72	0.80			2.70	0.54		
3.	Y	25	1.80	0.91	1.95	0.06	2.64	0.56	0.21	0.83
	Ö	72	1.40	0.76			2.61	0.59		
4.	Y	25	2.00	1.00	1.82	0.08	2.88	0.33	1.11	0.27
	Ö	72	1.59	0.79			2.77	0.53		
5.	Y	25	1.80	0.86	2.21	0.03	2.64	0.56	0.09	0.92
	Ö	72	1.37	0.70			2.65	0.53		
6.	Y	25	1.72	0.97	0.88	0.38	2.60	0.76	0.09	0.92
	Ö	72	1.52	0.78			2.58	0.59		
7.	Y	25	2.00	0.91	1.97	0.06	2.84	0.37	1.15	0.25
	Ö	72	1.59	0.76			2.72	0.58		
8.	Y	25	1.92	0.95	2.61	0.01	2.56	0.71	1.07	0.28
	Ö	72	1.37	0.72			2.37	0.81		
9.	Y	25	1.92	0.93	2.59	0.01	2.48	0.71	2.14	0.04
	Ö	72	1.37	0.76			2.11	0.81		
10.	Y	25	1.88	0.88	2.65	0.01	2.64	0.63	1.97	0.05
	Ö	72	1.36	0.71			2.33	0.75		
11.	Y	25	2.60	0.70	4.12	0.00	3.00	0.00	3.57	0.00
	Ö	72	1.87	0.88			2.80	0.46		
Toplam	Y	25	2.01	0.27	3.13	0.02	2.73	0.18	1.88	0.06
	Ö	72	1.53	0.17			2.58	0.22		

G: Gruplar Y: Yönetici, Ö: Öğretmen

bağlı bulunduğu kuruma önemli bir yarar sağlayanlara para ödülü verilir.”, “Madde 10: Yararlı buluş ve eserleriyle kamu giderlerinde önemli tasarruflar ya da gelirlerinde önemli artışlar sağlayan öğretmenlere ½ aylıktan 3 aylık maaşa kadar para ödülü verilebilir.” ve “Madde 11: Alman teşekkür, takdir ya da ödül belgesinin bir örneği öğretmenin sicil dosyasında saklanır ve yükseltmelerde göz önünde bulundurulur.” maddelerine ilişkin yöneticiler lehine anlamlı farklar bulunmuştur.

Tablo 2’de de görüleceği üzere, Öğretmenler Yasası’nda var olan söz konusu 11 maddeyi destekleme konusuna ilişkin ise yöneticiler ($\bar{X}=2.73$) ve öğretmenler ($\bar{X}=2.58$) “tamamen destekliyorum” şeklinde görüş belirtmişler ve görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, "Madde 2: Bakanlık ya da ilgili kuruluşlarca kabul edilen ya da çeviri ve derleme türünde veya eğitim ve kültür alanlarında eser yayımlayanlara teşekkür belgesi verilir.", "Madde 6: Üstün çaba ve başarısıyla, bağlı bulunduğu kuruma önemli bir yarar sağlayanlara para ödülü verilir.", "Madde 11: Alınan teşekkür, takdir ya da ödül belgesinin bir örneği, öğretmenin sicil dosyasında saklanır ve yükselmelerde göz önünde bulundurulur." maddelerinde yöneticiler lehine anlamlı farklar bulunmuştur. Bir başka deyişle, yöneticiler bu maddeleri daha çok desteklemektedirler, denilebilir.

İkinci olarak, yönetici ve öğretmenlerin uygulanan ceza maddelerinden ne derece haberdar oldukları ve bu maddeleri ne derece desteklediklerine bakılmıştır. Bununla ilgili veriler, Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3’de de görüleceği üzere, Öğretmenler Yasası’nda varolan 12 ceza maddesi için yöneticiler ($\bar{X}=2.91$) ve öğretmenler ($\bar{X} =2.69$) “Tamamen haberdarım” biçiminde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca belirtilen bu görüşler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=4.77$, $p=.00$). Bunun yanında, “Madde 1: İzinsiz veya özürsüz görev yerine gelmemek”, “Madde 3: Üstlerinin görevle ilgili yönergelerine ve iş dağıtımlarına uygun görev yapmamak” “Madde 6: Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı tutum ve davranışlarda bulunmak.” “Madde 7: Okulun araç-gereçlerini kasıt veya ihmal nedeniyle zarara uğratmak veya araç-gereçleri özel işlerinde kullanmak.” ve “Madde 9: Başka iş yapma yasağına aykırı davranışlarda bulunmak (özel ders, ticaret vb.)” maddelerine ilişkin yöneticiler lehine anlamlı farklar bulunmuştur. Bir başka deyişle, yöneticiler bu maddelerden öğretmenlere göre daha çok haberdardır, denebilir.

Tablo 3’ten de anlaşılacağı üzere, Öğretmenler Yasası’nda varolan 12 ceza maddesinden yöneticiler “tamamen destekliyorum” ($\bar{X}=2.77$), öğretmenler ise “kısmen destekliyorum” ($\bar{X}=2.43$) biçiminde görüş sunmuşlardır. Nitekim, her iki grup arasında toplam 12 ceza maddesini destekleme dereceleri açısından anlamlı bir farkın olup olmadığı t-testi ile yoklanmış ve aralarında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2.96$, $p=02$). Ayrıca, “Madde 1: İzinsiz veya özürsüz görev yerine gelmemek”, “Madde 2: İzinsiz veya özürsüz olarak görev yerine geç gelmek ya da görev yerinden erken ayrılmak.”, “Madde 3: Üstlerinin görevle ilgili yönergelerine ve iş dağıtımlarına uygun görev yapmamak.”, “Madde 4: Göreve karşı kayıtsızlık

TABLO 3.
Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenler Yasası'nda Yer Alan Ceza Maddelerine İlişkin Haberdar Olma Dereceleri

Ceza Maddeleri	G	N	Haberdar Olma					Destekleme Derecesi				
			\bar{X}	S	t	U	P	\bar{X}	S	t	U	p
1.	Y	25	3.00	0.00	-	737.50	0.02	3.00	0.00	5.14	625.00	0.002
	Ö	72	2.75	0.57				2.58	0.68			
2.	Y	25	3.00	0.00	-	862.50	0.30	2.96	0.20	5.02	-	0.00
	Ö	72	2.93	0.34				2.47	0.75			
3.	Y	25	3.00	0.00	-	662.50	0.00	2.96	0.20	5.40	-	0.00
	Ö	72	2.70	0.51				2.45	0.71			
4.	Y	25	2.88	0.43	1.94	-	0.06	2.92	0.27	4.15	-	0.00
	Ö	72	2.65	0.65				2.48	0.75			
5.	Y	25	2.76	0.59	1.76	-	0.08	2.88	0.33	3.42	-	0.00
	Ö	72	2.50	0.73				2.51	0.71			
6.	Y	25	2.84	0.37	3.17	-	0.00	2.88	0.33	5.46	-	0.00
	Ö	72	2.47	0.75				2.29	0.72			
7.	Y	25	2.92	0.27	3.17	-	0.00	2.92	0.27	3.43	-	0.00
	Ö	72	2.59	0.72				2.55	0.76			
8.	Y	25	2.80	0.57	1.22	-	0.23	3.00	0.00	-	637.50	0.003
	Ö	72	2.62	0.72				2.55	0.74			
9.	Y	25	3.00	0.00	-	725.00	0.01	3.00	0.00	-	687.50	0.008
	Ö	72	2.70	0.63				2.63	0.69			
10.	Y	25	2.96	0.20	1.92	-	0.06	2.28	0.79	0.67	-	0.51
	Ö	72	2.83	0.44				2.40	0.78			
11.	Y	25	2.84	0.47	0.99	-	0.33	2.48	0.65	0.83	-	0.41
	Ö	72	2.72	0.61				2.34	0.77			
12.	Y	25	2.92	0.40	1.15	-	0.25	1.96	0.84	0.43	-	0.67
	Ö	72	2.80	0.49				1.87	0.87			
Toplam	Y	25	2.91	0.85	4.77	-	0.00	2.77	0.34	2.96	-	0.02
	Ö	72	2.69	0.13				2.43	0.20			

G: Gruplar Y: Yönetici, Ö: Öğretmen

ve görevde düzensizlik göstermek.”, “Madde 5: Görevinde yansızlık ilkesine uygun davranmamak.”, “Madde 6:Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı tutum ve davranışlarda bulunmak.”, “madde 7: Okulun araç-gereçlerini kasıt veya ihmâl nedeniyle zarara uğratmak veya araç-gereçleri

özel işlerinde kullanmak.”, “Madde 8: Öğrencilerine, meslektaşlarına, amirlerine veya iş için okula gelenlere karşı kaba davranışlarda bulunmak veya kaba dil kullanmak.” ve “madde 9: Öğretmenlikle bağdaşmayan davranışlarda bulunmak veya hukukun yüz kızartıcı suç saydığı suçlardan birini işlediği mahkemece saptanmak” maddelerine ilişkin yöneticiler lehine de anlamlı farklar bulunmuştur. Bir başka deyişle, yöneticiler, bu maddeleri öğretmenlere göre daha çok desteklemektedirler, denebilir.

Son olarak, yönetici ve öğretmenlerin ödül ve ceza konularına ilişkin beklentileri belirlenmiştir. Bununla ilgili veriler, Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmiştir.

TABLO 4.
Yönetici ve Öğretmenlerin Beklentileri Yönünde Uygulanması Önerilen Ödül Maddelerini Destekleme Dereceleri

Önerilen Ödül Maddeleri	G	N	\bar{X}	S	t	p
1. Hizmet içi eğitim kurslarına katılmak	Y	25	2.60	0.70	1.29	0.20
	Ö	72	2.38	0.68		
2. Bir öğretim yılı içinde rapor ve mazeret izni kullanmamak	Y	25	2.16	0.68	0.72	0.47
	Ö	72	2.04	0.75		
3. Çalıştığı branşla ilgili bir konuda, düzenlenen yarışmalarda okuluna başarı kazandırmak	Y	25	2.72	0.54	0.72	0.47
	Ö	72	2.62	0.61		
4. Okul araç-gereçlerini tutumlu kullanılmak	Y	25	2.56	0.58	0.13	0.89
	Ö	72	2.54	0.67		
5. Öğrencilere, ödeneksiz ek çalışma faaliyeti düzenlemek	Y	25	2.44	0.71	0.47	0.63
	Ö	72	2.36	0.73		
6. Öğrencileri, ders dışı sosyal faaliyetlere hazırlamak (gösteri, müsamere vs.)	Y	25	2.68	0.62	0.92	0.36
	Ö	72	2.54	0.69		
Toplam	Y	25	2.53	0.20	0.98	0.38
	Ö	72	2.42	0.21		

G: Gruplar Y: Yönetici, Ö: Öğretmen

Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere, önerilen 6 ödül maddesine öğretmen ($\bar{X}=2.42$) ve yöneticiler ($\bar{X}=2.53$) “tamamen destekliyorum” biçiminde görüş belirtmişlerdir. Her iki grubun görüşleri arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t=0.98$, $p=.38$).

TABLO 5.
Yönetici ve Öğretmenlerin Beklentileri Yönünde Uygulanması Önerilen Ceza Maddelerini Destekleme Dereceleri

Önerilen Ceza Maddeleri	G	N	\bar{X}	S	t	p
1. Okul sınırları içinde, öğrencilerle açık mekanlarda sigara içmek	Y	25	2.56	0.65	2.85	0.01
	Ö	72	2.08	0.88		
2. Ders saatleri içinde cep telefonu kullanmak	Y	25	2.60	0.57	4.12	0.00
	Ö	72	1.98	0.79		
3. Ders saatlerini aksatıp sınıfa geç girmek	Y	25	2.80	0.50	4.94	0.00
	Ö	72	2.09	0.85		
4. Hizmet içi eğitim kurslarına katılmamak	Y	25	2.64	0.56	3.98	0.00
	Ö	72	2.05	0.78		
5. Öğretmenlik mesleği ile bağdaşmayan kıyafet giymek	Y	25	2.56	0.65	2.99	0.00
	Ö	72	2.06	0.84		
6. Teneffüs saatlerinde derse devam etmek	Y	25	2.00	0.86	1.50	0.14
	Ö	72	1.70	0.73		
Toplam	Y	25	2.53	0.27	4.16	0.00
	Ö	72	2.00	0.15		

G:Gruplar Y: Yönetici, Ö: Öğretmen

Tablo 5'ten de anlaşılacağı üzere, önerilen ceza maddelerine yöneticiler "Tamamen destekliyorum" ($\bar{X}=2.53$) biçiminde, öğretmenler ise "Kısmen destekliyorum" ($\bar{X}=2.00$) biçiminde görüşlerini belirtmişlerdir. Nitekim, önerilen ceza maddelerini destekleme dereceleri bakımından her iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=4.16$, $p=.00$). Yöneticiler, "Okul sınırları içinde, öğrencilerle açık mekanlarda sigara içmek", "Ders saatleri içinde cep telefonu kullanmak", "Ders saatlerini aksatıp sınıfa geç girmek", "Hizmetiçi eğitim kurslarına katılmamak", "Öğretmenlik mesleği ile bağdaşmayan kıyafet giymek" maddelerinin suç olarak algılanmasını daha çok desteklemektedirler.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yöneticiler, araştırmanın ölçme aracının ikinci bölümünde yer alan ödül maddelerinin tamamına yakınından kısmen haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler ise, belirtilen ödül maddelerinin altı tanesinden kısmen, dört tanesinden de az oranda haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin ödül maddelerine ilişkin olarak öğretmenlerden daha fazla haberdar oldukları söylenebilir. Bu bulgu

ile ilgili olarak, ödüllendirme yetkisi, tamamen Bakanlık ya da okul yöneticilerinin yetkisinde ve kontrolünde olduğu, varolan yasalarla ilgili hizmetçi eğitim uygulaması yapılmadığı ve yasalarla ilgili bilgi düzeyi sisteme girdikten sonra bir daha test edilmediği için öğretmenlerin bu yasa maddelerinden yeterince haberdar olamadıkları söylenebilir. Ayrıca, Eren (2001) de, örgütlerde çalışanlara kendilerini kontrol etme şansı tanınmadığını, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast konumunda olmalarının özendirildiğini, böylece çalışanın yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmakta olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin yönetim uygulamalarında etkin rolleri almadığından kendilerine uygulanabilecek ödül maddelerinden haberdar olma ihtiyacı hissetmedikleri söylenebilir. Yöneticilerin ise, görevleri gereği yetkilerini kullanırken ihtiyaç duyduklarından ve sisteme bir öğretmen olarak girdikten sonra terfi olanaklarından yararlanıp yönetici olmak istediklerinde yeniden sistemi oluşturan tüm yasalardan bir sınava tabii tutulup test edildiklerinden ve bilgilerini tazelediklerinden dolayı yasa maddelerinden daha fazla haberdar oldukları söylenebilir.

Yöneticiler, araştırmanın ölçme aracının ikinci bölümünde yer alan ödül maddelerinin tümünü tamamen desteklediklerini ($\bar{X}=2.73$) belirtmişlerdir. Öğretmenler ise aynı ödül maddelerinin ilk yedi tanesini tamamen, son dört tanesini ise kısmen desteklediklerini belirtmişlerdir. Buna göre, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin ödüllendirmeye ilişkin maddeleri onayladıkları ve destekledikleri söylenebilir. Yöneticilerin bu maddeleri desteklemelerine ilişkin elde edilen bulgular Sabancı'nın (1999) bulguları ile paralellik gösterirken öğretmenlere ilişkin olanlarla ters yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Yöneticiler, araştırmanın ölçme aracının üçüncü bölümünde yer alan ceza maddelerinin ise hemen hemen hepsini çoğunlukla desteklediklerini ($\bar{X}=2.77$) belirtmişlerdir. Bu bölümde yöneticiler, 10. madde olan "Başka bir iş yapma yasağına aykırı davranışlarda bulunmak" ve 12. madde olan "Bir siyasi partiye üye olmak" maddelerini kısmen ($\bar{X}=2.28$, $\bar{X}=1.96$) desteklemişlerdir. Öğretmenler ise, aynı ceza maddelerinin hemen hemen hepsini çoğunlukla desteklediklerini, ancak yöneticiler gibi 10. ve 12. maddelere ek olarak 6. madde olan "Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı tutum ve davranışlarda bulunmak" ve 11. madde olan "Yetkili kılınmadığı halde Bakanlık adına Bakanlık'ın hizmet politikası ya da hizmetlerinin yürütülmesi hakkında basına, haber ajanslarına veya radyo-televizyon kurumlarına bilgi ve demeç vermek" maddelerini kısmen desteklediklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, ceza maddelerinin desteklenmesi konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin birkaç

durum dışında genel olarak örtüştüğü söylenebilir. Yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlik dışında başka iş yapmanın ve siyaset yapmanın katı bir anlayışla sınırlanmasını tamamen desteklemedikleri ve bu konuda bir ölçüde esnek davranılması gerektiğini savundukları söylenebilir.

Tüm bunlarla birlikte öğretmenlerin, 6. maddeye ilişkin olarak görevin işbirliği içinde yapılması ilkesini kısmen benimsedikleri ($\bar{X}= 2,29$), buna ek olarak bireysel çalışmayı ise daha fazla destekledikleri söylenebilir. Özellikle, her sınıfın kendi içinde farklı düzeyleri olması nedeniyle öğretmenlerin bireysel öğretim tekniklerini işe koşarak zümre arkadaşlarıyla işbirliği içinde değil de bireysel çalışmayı destekledikleri söylenebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yöneticilerden farklı olarak, bağlı buldukları sistemi ve sistemin işleyişini eleştirip kendi görüşlerini savunma ve bunları yazılı / görsel basın organlarında açıklama hakkını destekledikleri söylenebilir. Bu bağlamda öğretmenlerin, içinde buldukları sistemde sadece genelgeleri uygulayan ve emirlere uyan bir eleman olmak istemedikleri ve sistemin çalışmasını eleştirip aldığı kararlarla onu yönlendirmek istedikleri söylenebilir.

Önerilen ödül maddelerinden birincisini (Hizmet içi eğitim kurslarına katılmak) yöneticiler tamamen, öğretmenler ise kısmen desteklemektedirler. Bu bağlamda yöneticilerin, alanı ile ilgili gelişmeleri izleyen öğretmenleri ödüllendirmek istedikleri; ancak öğretmenlerin bu konuda çekinceleri olduğu söylenebilir.

Yöneticiler ve öğretmenler, önerilen ödül maddelerinden ikincisini (Bir öğretim yılı içinde rapor ve mazeret izni kullanmamak) kısmen desteklemektedirler. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin mazeret izinlerini bir hak olarak gördüklerinden ödül şeklinde kullanılmasını uygun algılamadıkları söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenler, önerilen ödül maddelerinden üçüncüsünü (Çalıştığı branşla ilgili düzenlenen yarışmalarda okuluna başarı kazandırmak) tamamen desteklemektedirler. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin, görevini ortalamanın üstünde bir düzeyde yapan ve bir başarı elde eden öğretmenin ödüllendirilmesini, hem başarı kazanan öğretmenin güdülenmesi hem de diğerlerine örnek olması bakımından bir ihtiyaç olarak gördükleri söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenler, önerilen ödül maddelerinden dördüncüsünü (Okul araç-gereçlerini tutumlu kullanmak) tamamen desteklemektedirler. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin, okul araç-gereçlerini tutumlu kullanan öğretmenlerin ödüllendirilmesinin okul bütçesine, dolayısıyla sistemin bütününe bir kazanç sağlayacağı düşüncesiyle hem diğerlerine

örnek olması hem de yapılan tasarrufun desteklenmesi bakımından ödüllendirilmesi gerektiğini bir ihtiyaç olarak gördükleri söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenler, önerilen ödül maddelerinden beşincisini (Öğrencilere, ödeneksiz ek çalışma etkinliği düzenlemek) kısmen desteklemektedirler. Bu bağlamda özel dersten dolayı oluşan yozlaşmanın, zamanla ödeneksiz ek çalışmayı anlamsız bulmalarına neden olduğu söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenler, önerilen ödül maddelerinden altıncısını (Öğrencileri, ders dışı sosyal etkinliklere hazırlamak) tamamen desteklemektedirler. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin, ihtiyaç olduğu takdirde yasa ve yönetmeliklerle sınırlandırılmış olan görevleri dışında gönüllü olarak görev alanların yaptıkları bu işin ödüllendirilmesi gerektiğini bir ihtiyaç olarak gördüğü söylenebilir. Bu bulgu Şenufuk'un (2004) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öte yandan yöneticiler, araştırmanın ölçme aracının üçüncü bölümünde yer alan ve önerilen ceza maddelerinden 1, 2, 3, 4. ve 5.'sini tamamen desteklemektedirler. Bu bağlamda yöneticilerin, görevlerini yaparken Öğretmenler Yasası'nda yer alan ceza maddelerinin zaman zaman yetersiz kaldığını düşündükleri ve belli konularda yeni ceza uygulamalarının getirilmesini destekledikleri söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Yöneticiler, Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül maddelerinden haberdar olma konusuna ilişkin "kısmen" ($\bar{X}= 2.01$), öğretmenler ise "hiç" ($\bar{X}= 1.53$) seçeneğine yakın görüş belirtmişlerdir.
2. Yöneticilerin Öğretmenler Yasası'nda yer alan 11 ödül maddesine ilişkin haberdar olma dereceleri öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.
3. Yöneticiler ve öğretmenler, Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül maddelerini yüksek derecede desteklemektedirler.
4. Yöneticiler ve öğretmenler, Öğretmenler Yasası'nda yer alan ceza maddelerinden çok yüksek oranda haberdardırlar. Ancak, ceza maddelerinden haberdar olma konusunda yöneticilerin lehine anlamlı bir fark vardır.
5. Yöneticiler, ikinci iş edinme, eğitimle ilgili olarak basın yayın organlarına görüş bildirme ve siyasi etkinlikte bulunma yasağı dışındaki tüm ceza maddelerini çok yüksek derecede desteklemektedirler.

6. Yöneticiler ve öğretmenler önerilen ödül maddelerini yüksek derecede desteklemektedirler.
7. Önerilen ceza maddelerini yöneticiler, öğretmenlerden daha çok desteklemektedirler.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda şu öneriler yapılabilir:

1. MEKB'nin, yönetici ve öğretmenleri Öğretmenler Yasası'nda yer alan ödül ve ceza maddeleri hakkında bilgilendirmek için belli dönemlerde hizmetiçi eğitim uygulamaları yapması sağlanmalıdır.
2. MEKB'nin, belli dönemlerde yönetici ve öğretmenler arasında anket düzenleyerek katılımcı bir anlayışla yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ödül ve ceza maddelerini düzenlemesi sağlanmalıdır.
3. Öğretmenler Yasası'ndaki ödül ve ceza maddelerinden öğretmenlerin yeterince haberdar olmamaları, bu maddelerin uygulanmamasından doğan bir durum olabilir. Bu nedenle, söz konusu maddelerin etkin bir şekilde uygulanabilirliğinin sağlanması için ilköğretim müfettişleri ve okul yöneticilerine uygulamaya dönük seminerlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır.
4. Öğretmenler Yasası'ndaki ödül ve ceza maddelerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için teftiş yasasından doğan sorunların ve müfettiş sayısının yetersizliğinin aşılması ile etkin denetim ve değerlendirmenin yapılması sağlanmalıdır.

Kaynakça/References

- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, E. (1991). Öğretmenlerin sosyal statüsü ve ödüllendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 121-128.
- Bryman, A. (2004). *Social reseach method* (Second edition). London: Oxford Press.
- Bursahoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (6. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Çağlar, S. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işledikleri disiplin suçları ve aldıkları disiplin cezaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Calder B. J. ve Staw B. M. (1975) Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation *Journal of Personality and Social Psychology* Volume 31, Issue 4, 599-605

- Ciğer, M. (2006) *Kahramanmaraş ili ilköğretim müfettişlerinin ders denetimi sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DEST. (2007) *Performance-based rewards for teachers*. Surveys and Workforce Analysis Section. Research Paper.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Alkim Yayınları.
- Frase, L. E. (1989). Effects of Teacher Rewards on Recognition and Job Enrichment. *Journal of Educational Research*, 83, 52-57.
- Haris, B. M. ve Monk, J. B. (1992). *Personnel administration in education leadership for instructional improvement* (Third Edition). New York: Allyn and Bacon.
- Harvey-Beavis, O. (2003). *Performance-based rewards for teachers: A literature review*, office of economic cooperation and development. <http://www.oecd.org/17/47/34077553.pdf>. 30-7-2008
- Heneman III. H. Milanowski A., Kimball. S. ve Odden A. (2006). Standards-Based Teacher Evaluation as a Foundation for Knowledge- and Skill-Based Pay. *CPRE Policy Briefs. Reporting on Issues and Research in Education Policy and Finance*. May, RB-45
- Heneman III. H., Milanowski A., ve Kimball. S. (2007). Teacher Performance Pay: Synthesis of Plans, Research, and Guidelines for Practice. *CPRE Policy Briefs. Reporting on Issues and Research in Education Policy and Finance*. February, RB-46
- Kara, H. (2005). *MEB'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ödül ve cezaya ilişkin algıları*. Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans dönem projesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karasar, N. (1982). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Matbaş matbaacılık.
- Kelley, C. (1999). The motivational impact of school-based performance awards *Journal of Personnel Evaluation in Education* 12:4 309-326
- Koçak, Y. (2002). *İlköğretim okullarında öğretmen motivasyonu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- McCullum, S. (2001). How merit pay improves education. *Educational leadership*. 58(5), pp 21-24
- MEB, EARGED (2006) *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara.
- Mitchel E. ve Peters M. (2001) A stronger professional through appropriate teacher incentives. *Educational Leadership* 21, s.18-25.
- Özbek, S. (1989). *İlköğretim öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sabancı, A. (1999). *İlköğretim okullarındaki ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcılarını için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sağlam, Ç. A. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme davranışları. *Eğitim Araştırmaları Yıl 3, S 12*. 139-157
- Sarpkaya, R. (2003). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik disiplin ve ödüllendirme uygulamaları *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi Mayıs 2003*
- Sarpkaya, R. (2006). Yöneticilerin öğretmenleri güdülemede içerik kuramlarından yararlanması ve bir örnek olay. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 95-105.
- Saul, N. J. ve Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation, *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1), 119-134.
- Seçkin, N. (1990). Orta dereceli okul öğretmenlerinin aldıkları ödüller ve cezalara ilişkin bir çalışma. *Eğitim ve Bilim*, 77, 24-36.
- Şenufuk, Y. R. (2004). *Ödüllerle diğer özendiricilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Silah, Mehmet.(2000). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı1*
- Staw, B. M. , Calder, B. J. Hess, R. K. ve Sandelands, L. E. (1980). Intrinsic motivation and norms about payment. *Journal of Personality*, 48, 1-14
- Tortop, N. ve diğerleri (2007). Yönetim bilimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ünal, S. (2000) İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 1, Sayı 7*.

İletişim/Communication:

Yrd. Doç. Dr. Hasan Özder
Atatürk Öğretmen Akademisi
Öğretmenlik Meslek Eğitimi Bölümü,
Lefkoşa-KKTC
e-mail: hasan.ozder@aoa.edu.tr

Received: 30/05/2008

Revision: 16/08/2008

Approved: 18/09/2008

Ek-I

Öğretmenler Yasasında Yer Alan Ödül Maddeleri

1. Görevlerinde emsallerine göre üstün başarı sağlayanlara teşekkür belgesi verilir.
2. Bakanlık ya da ilgili kuruluşlarca kabul edilen ya da çeviri ve derleme türünde veya eğitim ve kültür alanlarında eser yayımlayanlara teşekkür belgesi verilir.
3. Yıllık sicil kontrolü ortalama 90 ve daha yukarı olanlara teşekkür belgesi verilir.
4. Bilimsel veya edebi eser vermiş olanlara takdir belgesi verilir.
5. Bakanlık tarafından üst üste üç yıl teşekkür belgesi verilenlere, takdir belgesi verilir.
6. Öğretmenliği süresince siciline işlenmiş bir ceza ile tecziye edilmeden emekli olanlara takdir belgesi verilir.
7. Mesleki araştırma, yayın ve bu alanda yeni buluşlar yapanlara takdir belgesi verilir.
8. Genel bir zarar, felaket ve olağanüstü tehlikenin önlenmesi ya da genel bir faydanın sağlanması için hayatını tehlikeye koyarak olağanüstü gayret gösterenlere para ödülü verilir.
9. Üstün çaba ve başarıyla, bağlı bulunduğu kuruma önemli bir yarar sağlayanlara para ödülü verilir.
10. Yararlı buluş ve eserleriyle kamu giderlerinde önemli tasarruflar ya da gelirlerinde önemli artışlar sağlayan öğretmenlere ½ aylıktan 3 aylık maaşa kadar para ödülü verilebilir.
11. Alınan teşekkür, takdir ya da ödül belgesinin bir örneği öğretmenin sicil dosyasında saklanır ve yükseltmelerde göz önünde bulundurulur.

Ek-2

Öğretmenler Yasasında Yer Alan Ceza Ödül Maddeleri

1. İzinsiz veya özürsüz görev yerine gelmemek
2. İzinsiz veya özürsüz olarak görev yerine geç gelmek ya da görev yerinden erken ayrılmak.
3. Üstlerinin görevle ilgili yönergelerine ve iş dağıtımlarına uygun görev yapmamak.
4. Göreve karşı kayıtsızlık ve görevde düzensizlik göstermek.
5. Görevinde yansızlık ilkesine uygun davranmamak.
6. Görevin işbirliği içinde yapılması ilkesine aykırı tutum ve davranışlarda bulunmak.
7. Okulun araç-gereçlerini kasıt veya ihmal nedeniyle zarara uğratmak veya araç-gereçleri özel işlerinde kullanmak.
8. Öğrencilerine, meslektaşlarına, amirlerine veya iş için okula gelenlere karşı kaba davranışlarda bulunmak veya kaba dil kullanmak.
9. Öğretmenlikle bağdaşmayan davranışlarda bulunmak veya hukukun yüz kızartıcı suç saydığı suçlardan birini işlediği mahkemece saptanmak.
10. Başka iş yapma yasağına aykırı davranışlarda bulunmak (özel ders, ticaret vb.).
11. Yetkili kılınmadığı halde Bakanlık adına Bakanlık'ın hizmet politikası ya da hizmetlerinin yürütülmesi hakkında basına, haber ajanslarına veya radyo-televizyon kurumlarına bilgi ve demeç vermek
12. Bir siyasi partiye üye olmak