

İlk ve Ortaokullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri¹

The Perceptions of Primary and Secondary School Teachers on Reward System

Nurhayat ÇELEBİ²

Turan Tolga VURANOK³

Işıl HASEKİOĞLU TURGUT⁴

Özet

Bu araştırmanın amacı, resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin ortaya konulmasıdır. Bu çalışma, betimsel ve tarama modelinde, nicel ve nitel araştırma tekniklerinin birlikte kullanıldığı bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'un Şişli ilçesindeki ilk ve ortaokullarda çalışan 139 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiş 27 maddelik 5'li Likert dereceleme tipine göre hazırlanmış bir ölçme aracı kullanılmış ve ayrıca 3 açık uçlu soru sorulmuştur. Araştırmanın nicel bulguları "ödüllendirme ilkeleri", "ödüllendirmenin yararları", "ödüllendirme mevzuatı" ve "ödüllendirme ölçütleri" alt boyutları altında toplanmıştır. Nitel bulgularda oluşan ana temalar ise "ödüllendirme ilkeleri", "ödüllendirmenin yararları", "ödüllendirme mevzuatı" ve "ödüllendirmede kayırmacılıktır". Araştırma bulgularına göre öğretmenler, okul yönetiminin ödül sistemini kullanarak öğretmenin gelişmesini yeterince teşvik edemediğini vurgulamışlardır. Öğretmenler, başarılarının çalıştıkları kurumları tarafından takdir edilmesini ve ödüllendirilmesini istemektedirler. Ancak öğretmenler, mevcut sistemde başarılı olsalar dahi ödüllendirilmediklerini belirtmektedirler. Cinsiyet ve branş değişkenine göre öğretmenlerin ödüllendirmeye ilgili görüşleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenler, kıdemleri arttıkça ödül sistemine daha kayıtsız kalmaktadırlar. Ödül almamış olan öğretmenlerin ise ödül almış olanlara göre ödül sistemi ölçütleri konusunda daha duyarlı olduğu görülmüştür. Araştırmanın nicel bulguları, nitel bulgularını desteklemektedir.

Anahtar Sözcükler: Ödül sistemi, güdüleme, motivasyon, öğretmen başarısı, performans

Abstract

This research intends to demonstrate the views of primary and secondary school teachers about the criteria which are used to evaluate teachers' reward system. Quantitative and qualitative research methods were used together in the study. Data were generated with the help of 139 elementary school teachers who work in Şişli, chosen via simple random sampling technique. Findings were gathered through a questionnaire included 27 questions and 3 open ended questions. Answers were gathered via Likert scale. Quantitative findings of this research was gathered under headings called "the principals of reward system", "the benefits of reward system", "the regulations of reward system" and "the criteria of reward system". In qualitative findings themes were occurred as "the principals of reward system", "the benefits of reward system", "the regulations of reward system" and "favouritism". The research results demonstrated that teachers do not think school management can encourage them well enough for their improvement with the help of available reward system. Teachers would like to be praised and rewarded because of their successful work by their administrators. Teachers state that they

¹ Bu araştırma, 12-14 Eylül 2012 tarihinde Marmara Üniversitesinde düzenlenen 21.Eğitim Kurultayında sunulmuştur.

² Karabük Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı. İletişim: +90 370 433 82 94-2706

³ Şişli Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Elektrik Elektronik Alanı. İletişim: vuranok@gmail.com, Tel: +90505 409 70 47, Faks: +90212 222 65 48

⁴ Atşehir Anadolu Lisesi. İletişim: isil_2007_@hotmail.com, Tel: +90530 605 43 17, Faks: +90216 573 27 12

believe not to be rewarded even if they are successful in the current system. Participant teachers' ideas on rewarding have no difference according to gender and branch variables. The more senior teachers are, the more indifferent they are to reward system. It is seen that teachers not rewarded beforehand are much more sensitive about the criteria of reward system. The findings of the quantitative research support qualitative evidence.

Key Words: Reward system, motivation, teacher success, performance

Giriş

Eğitim sürecinin başarısı, öğretmenlerin görevini gerektiği gibi yerine getirmesi ile yakından ilişkilidir. Öğretmenlerin daha etkin görev yapabilmeleri için birtakım teşvik edici, motivasyonu arttırıcı destek unsurlarına ihtiyaç vardır. Örgütlerin bu yöndeki amaçlarına ulaşmak için kullandıkları yollardan biri de işgörenlerin güdülenmesidir. Güdüleme; motivasyon, isteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme kavramlarıyla ilişkilidir. Barutçugil (2004, s.372) güdülenmenin “canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi” olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Güdülemenin gerçekleşebilmesi için insanlarda bazı içsel güdülenmelerin olması gerekir. Bu açıdan güdülenmeyi sağlayan araçlardan biri de çeşitli biçimlerde verilen ödüllerdir (Seyhani, Özder ve Konedralı, 2009, s.112).

Ödüller, performansı yüksek olan çalışanlara teşekkür etmenin bir yoludur (Barutçugil, 2004, s. 451). Ödüller, çalışanların başarı derecesinin artışına göre daha nitelikli görevler verilmesi ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden daha fazla katkıda bulunanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi saygınlık işaretleridir. Bunun dışında kademe- derece artışı, dinlenme imkânları, yaşam standardını yükseltecek ücret artışları, iş güvencesi ve çalışma koşullarını iyileştiren ödüller de iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdir (Katz ve Khan, 1996; Akt. Güllü, 2009).

Ödüller genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. İçsel ödüller; bireylerin kendi kişisel misyonlarını gerçekleştirebilmeleri ya da bireylerde başarı hissini ortaya çıkması gibi durumları içermektedir. Dışsal ödüller ise çoğunlukla üst yönetimce verilen ödüllerdir. Takdir edilme, sorumluluk alma, saygınlık ve övgü gibi ödüller içsel ödüllerdir. Aylıkla ödüllendirme, ek yardımlar ise dışsal ödüllere örnek gösterilebilir (Deci, Nezlek, Sheinman,1981; Tuna ve Türk, 2008, akt. Yıldırım, 2008, s. 666).

Öğretmenlere yönelik ödüller, yasalarla belirlenmiştir. İlgili yasalarda ödüllerin olağanüstü gayret ve çalışmaları nedeni ile emsallerine göre başarılı olan iş görenlere verilmesi ön görülmektedir. Bu ödüller yakın bir zamana kadar teşekkür belgesi, takdir belgesi, aylıkla ödüllendirme ve kademe ilerlemesi olarak sıralanmaktaydı. 25 Şubat 2011 tarihinde 657 sayılı Kanununun 122. maddesi değiştirilerek bu ödüllerin yerine, başarı belgesi ve üstün başarı belgesi kavramları getirilmiştir. Merkez ve yurtdışı teşkilatı personeline ödüllerin Bakan tarafından verilmesi, il sınırları içindeki görevli personele ise vali tarafından

ödülleri verilmesi ilçe sınırları içinde ise ödülleri kaymakamlar tarafından verilmesi hükme bağlanmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013: Madde 8-9-10). Mevzuata göre üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilmektedir. “Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar ödül verilmesi” hükmü yer almaktadır. Öğretmen ve personele verilen aylıkla ödüllendirme Nisan 2011 tarih 2643 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanmasıyla yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2013). Ayrıca kamu kurum ve kuruluşları, memurlarının başarı ve verimini ölçmek amacıyla Devlet Personel Başkanlığı’nın “uygunluk” görüşü ile değerlendirme ölçütlerini belirleyebilmektedirler (Devlet Memurları Kanunu, 2011).

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları Ödül Yönergesi ile okullardaki çalışma ekiplerinin TKY uygulamaları çerçevesinde ödüllendirmelerinin ne şekilde yapılacağına ilişkin esaslar da belirlenmiştir. Bu yönergede, eğitimcilerin ekip çalışması aracılığıyla alabilecekleri “yılın ekibi ödülleri nasıl verileceği” yer almaktadır. Çalışma ekiplerinin yılın kalite ekibi seçilmeleri durumunda ekip üyeleri, hem birer plaket, hem de takdir belgesi ile ödüllendirilmektedir. Eğitimcilerden oluşan ekipler, yaptıkları çalışmalar ile iyileştirilmesi gereken problem durumunun okul için önemine, problem çözme sürecinin nasıl geliştiğine göre ve elde edilen sonuçlara dair raporlarını sunarak böylesi bir kalite ödülünü almaya hak kazanabilmektedirler (MEB, 2012). Görüldüğü gibi bu düzenlemeler çerçevesinde öğretmenlere sadece üst makamların görüşleri doğrultusunda ödüller verilmektedir. Meslektaşlarının, velilerin veya öğrencilerin görüşlerinin öğretmenlerin ödül almasında herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca öğretmenlere verilecek ödülleri belirlemede kullanılacak ölçütler de açıkça ortaya koyulmamıştır.

Son dönemlerde işgörelere yönelik olarak performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve verimliliğin artırılması anlamına gelen performans yönetimi, tüm kamu kurumlarında uygulanmaya ve yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Ünal’a (1998, s. 35-37) göre, performansa dayalı ücretlendirme yoluyla çalışanlar, başarının ödüllendirileceğini ve takdir edileceğini beklemekte; kurumlar ise bu yaklaşımın rekabet gücünü, amaçlara ulaşmayı, örgüt kalitesinin ve veriminin artacağını ön görmektedirler (Eren, 2006, s.145). Performansa göre ödeme programları ya da politikaları, son yıllarda bir okul geliştirme stratejisi olarak önemli ölçüde desteklenmektedir. Bu programlar, bireysel ya da gruba dayalı olarak eğitimcilerin yaptıkları işe göre ödeme yaparak ve aynı zamanda kadro kalitesinin de yüksek olmasını sağlayarak etkili bir eğitim gerçekleştirebilmenin bir aracı olarak görülmektedir (Marsh, 2012, s. 164).

Performansa dayalı ücretlendirmenin tercih edilme nedenlerinden biri de yönetimin, çalışanların performansı konusunda açık ölçütler oluşturmasıdır (Kestane, 2003, s. 134). Ceylan'a (2006, s. 45) göre kamu personelinin etkinliğinin sağlanması için performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Turgut'un (2001, s. 66-67) değindiği gibi, performans hakkında bilgi sağlamakla kalmayıp bu performansın ne şekilde artırılacağı doğrultusunda da genel bir çerçeve çizen bu yöntem, çalışanların kariyer planlaması ve ihtiyaç duydukları eğitim ve gelişmeyi de algılayabilmek adına önemli bir yaklaşımdır.

Dee ve Keys'e (2004) göre, performansa dayalı ödeme sisteminin önündeki en önemli iki engel; öğretmen değerlendirme sistemlerinin başarıyı ölçmedeki yetersizliği ve öğretmen sendikalarının bu tür değerlendirme sistemlerine karşı olumsuz tutumudur. Türkiye'de de öğretmen sendikalarının performansa dayalı bir sisteme karşı olduğu görülmektedir. Örneğin Eğitim-Sen (2013) eğitimde öğretmen performansını ölçmenin mümkün olmadığını ve böyle bir uygulamanın öğrencileri "müşteri" ve öğretmenleri "tahsildar" haline dönüştürerek öğretmenlerin asli görevleri dışındaki alanlarda çalışmasına neden olacağını vurgulamaktadır. Türk Eğitim-Sen (2013) de performansa dayalı ücretlendirme ve ilerlemeyi çalışma barışını bozan, adil ve tutarlı olmayan bir sistem olarak değerlendirmektedir.

Performans değerlendirmede sıklıkla gündeme gelen 360 derece geribildirim yönteminde, çalışanların performansını gözlemleyen çok geniş bir gruptan geribildirim alınmaktadır (Bayram, 2006, s. 52). Bu değerlendirme sisteminde ilgili yöneticiler, kişinin kendisi, akranlar, astlar ile iç ve dış paydaşlar yer alabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 162). Böylece, çok sayıda kişinin gözlemlerine dayalı olarak gerçekleştirilen değerlendirme ile hata yapma olasılığı azaltılmaktadır (Harvard, 2006, s. 81- 82). Ayrıca, her düzeydeki çalışanın değerlendirme sürecine katılımı, tam ve doğru bir değerlendirme yapma sorumluluğunun paylaşılmasını da sağlamaktadır (Decenzo ve Robbins, 1999, s. 308). Ancak 360 derece geribildirim sisteminin başarısı, örgütün hazır bulunmuşluğu olmadan mümkün değildir. Bu sistem, örgüt içerisinde değişim kültürünün olmasını ve örgüt kültürünün öğrenmeyi ve değişimi başarının anahtarı olarak görmesini gerektirmektedir. Uğurlu'nun (2007, s.2-3) belirttiği gibi bu yaklaşımda amaç, bir yandan performansı artırmak, diğer yandan ücretlendirmenin olabildiğince nesnel bir şekilde yapılmasını sağlamaktır.

Ayrıca ödülün içeriği ve kaç öğretmene verileceği de sistemin etkisini belirleyen diğer unsurlardır. Gratz'a (2011, s.159) göre; öğretmenler maddi ödüllerle motive olmamakta ve ödül alanları da iyi öğretmenler olarak görmemektedirler. Moreland (2009, s. 757-758) ise maddi ödüllerin öğretmenler için önemli olduğunu; ancak öğretmenlerin mali sınırlılıkların bu ödülleri zorlaştırdığının farkında olduğunu belirtmektedir. Öte yandan Lavy (2007), sayısal

olarak çok fazla öğretmenin ödüllendirilmesinin, öğretmenlerin ödül için fazladan bir çaba ve gayret gösterme gereği duymamalarına neden olabildiğini ileri sürmektedir. Yetersiz sayıda öğretmenin ödüllendirilmesi ise ödüllendirmenin çalışma barışını zedeleyen bir unsur haline dönüşmesine sebep olabilmektedir.

Türkiye’de öğretmenlerin değerlendirilmesi konusunda yapılan çalışmalarda öğretmenlerin tüm yönleriyle, rehberlik ve mesleki yardım anlayışı içerisinde bütünsel olarak denetlenemediği ve bu sebeple denetimin etkililiğinin azaldığı görülmektedir (Can, 2004). Uçar’ın (2005) çalışmasında okul müdürleri, uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin gelişimine katkı sağladığına inanmamakta ve sicil raporları ile gerçek performansın yansıtılamayacağını düşünmektedirler. Akşit’in (2006) çalışmasına göre ise öğretmenler; öğretmen değerlendirmesinin kesin ve açık bir amacının olmadığı görüşündedirler. Öğretmenler, performans değerlendirmenin amaçları ve uygulama arasında bir uyum olmadığını, MEB’in öğretmen değerlendirme için açık ve güvenilir ölçütler geliştirmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Lavy’e (2007) göre; öğretmenlerin performansının ölçümü zor bir işlemdir. Ayrıca performansa dayalı olarak ödeme yapılan bir sistem, öğretmenlerin özellikle ödeme yapılan faaliyetlere yönelmesine sebep olabilir. Goldhaber ve Walch’ın (2012) araştırması ise performansa dayalı ödeme sisteminde, öğretmenler gönüllü olarak sisteme katılırlarsa yararlı olabildiğini belirtmişlerdir.

Türkiye’de mevcut ödül sistemi, öğretmenleri teşvik etmekten uzak görülmektedir. Oysa öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak etkili bir ödül sistemi, eğitimde verimliliği artırıcı bir unsur olabilir. Öğretmenlerin görüş ve değerlendirmeleri dikkate alınmadan geliştirilen ödül sistemi uygulamaları, öğretmenlerde performansı artırıcı gerekli etkiyi gösterememektedir. Bu araştırmanın ödül sisteminde gerçekleştirilecek yeniden yapılandırma çalışmalarına katkı sağlanması umulmaktadır.

Çalışmanın amacı, resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır:

Öğretmenlerin:

- Ödül sisteminin yararlarına yönelik görüşleri nelerdir?
- Ödül sisteminin ilkelerine yönelik görüşleri nelerdir?
- Ödül sistemi mevzuatına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Ödül sistemi ölçütlerine yönelik görüşleri nelerdir?

- Ödüllendirmeye ilişkin görüşleri, cinsiyet, branş, kıdem ve ödül almış olma durumu değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın nitel bölümünde açık uçlu olarak sorulan sorular ise;

- Size göre öğretmenlerin ödüllendirilmesinin yararları nelerdir?
- Size göre ödüllendirmede yaşanan sorunlar nelerdir?
- Size göre nasıl bir ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma, bir konuda hali hazırdaki durumun ortaya koyulmasında kullanılan betimsel tarama modelinde yürütülmüştür (Karasar, 2009). Çalışma, nicel ve nitel araştırma tekniklerinin birlikte kullanıldığı bir araştırmadır. Araştırmada paralel desen tasarımı tercih edilmiştir. Paralel desende, araştırmanın nitel ve nicel aşamaları eş zamanlı olarak uygulanmaktadır. Bu desende yöntemlere eşit öncelik verilmekte ve analiz sırasında bu aşamalar birbirinden ayrı tutulmakta ve sonuçlar genel yorumlama yapılırken birleştirilmektedir (Creswell and Clark, 2014). Bu kapsamda çalışmanın nicel boyutunda öğretmenlerin ödül hakkındaki görüşlerini bildirmeye yönelik 5’li Likert tipinde düzenlenmiş olan 27 maddelik ödül ile ilgili ölçme aracına verdikleri cevapların istatistiksel analizi yapılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise, öğretmenlerin ödül hakkındaki görüşlerini almak için üç açık uçlu sorudan yararlanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili, Şişli ilçesinde toplam 32 ilk ve ortaokulda çalışan 1345 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2012a, s. 28). Çalışma grubu, öğretmenlerin cinsiyet ve branş değişkenleri alt gruplar olarak belirlenip evren büyüklüğü içindeki oranları ile temsil edilecek şekilde belirlenmiştir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2010, s.85). Çalışma grubunun büyüklüğünün ise Karasar’a (2009, s.127) göre toplumbilimlerinde normal bir dağılımı temsil edebilmesi için 100’den aşağı düşmemesi gerekir. Balcı’ya (2009) göre ise, çalışma grubunun çalışma evrenini temsil edebilmesi için %10’luk düzey yeterlidir. Bu nedenle, başlangıçta okulların ulaşılabilirlik durumu da göz önüne alınarak, sekiz okulda çalışan 160 öğretmene ulaşılmaya çalışılmış, ancak geriye dönen ve işlenen anket sayısı 139 (%10) olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.

Demografik Bilgiler

<i>Değişkenler</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	89	64
	Erkek	50	36
Mesleki Deneyim	1-10 yıl arası	64	46
	11-15 yıl arası	43	30,9
	16 yıl ve üzeri	32	23
Branş	Sınıf Öğretmeni	71	51,1
	Branş Dersleri Öğretmeni	68	48,9
Mezuniyet Durumu	Lisans	128	92,1
	Yüksek Lisans	11	7,9
Ödül Alma	Evet	83	59,7
	Hayır	56	40,3
Alınan Ödüller	Teşekkür Belgesi (Başarı)	36	25,9
	Kademe İlerlemesi	26	18,7
	Takdir Belgesi (Üstün Başarı)	15	10,8
	Aylıkla Ödüllendirme	8	4,1

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcılar 89’u (% 64) kadın, 50’si (% 36) erkek olmak üzere toplam 139 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 64’ü (% 46) 1- 10 yıl; 43’ü (% 30,9) 11- 15 yıl; 32’si (% 23) 16 yıl ve üzeri yıl deneyime sahiptir. Öğretmenlerin 71’i (% 51,1) sınıf öğretmeni, 68’i (% 48,9) branş dersleri öğretmenidir. Mezuniyet durumu dikkate alındığında 128’i (% 92,1) lisans mezunu, 11’i (% 7,9) yüksek lisans programı mezunudur. Bu öğretmenlerin 83’ü (% 59,7) ödül almışken, 56’si (% 40,3) ödül almamıştır. Öğretmenler toplam olarak 36 (% 25,9) adet teşekkür belgesi, 26 (% 18,7) adet altı yıllık olumlu sicil alanlara verilen kademe ilerlemesi, 15 (% 10,8) adet takdir belgesi, 8 (% 4,1) adet aylıkla ödüllendirme ödülü almıştır.

Verilerin Toplanması

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerine ödül sistemine ilişkin görüşlerinin alınabilmesi için araştırmacılar tarafından geliştirilmiş 27 madde ve 3 adet açık uçlu sorulardan oluşan bir ölçme aracı uygulanmıştır.

Araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçme aracının oluşturulma sürecinde öncelikle öğretmenlerin ödüllendirilmesi ile ilgili mevcut literatür taranmıştır. Sonrasında üç uzman görüşüne başvurularak form üzerinde yeniden düzenlemeler yapılarak 30 öğretmen ile pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve buradan hareketle maddelere son hali verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlilik

Nicel araştırmalarda geçerlik, ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru ölçmesi ile ilgilidir. Nitel araştırmada ise geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986, akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011: 255-274). Bu araştırmada, araştırmacının geçerlilik ve güvenilirliğini arttırabilmek amacıyla yöntem çeşitlemesi yoluna gidilmiştir. *Nicel* verileri analiz edebilmek

için faktör analizine geçmeden önce örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test edebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır (KMO=.731). Faktörleşebilirlik için KMO değerine bakılmış ve KMO'un .60'dan büyük olması dolayısıyla örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmüştür. Yapılan Bartlett küresellik testi (p=.000) sonucunda ki-kare testinin anlamlı çıkması ise verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2011, s.126). Sonrasında açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Döndürme tekniği olarak varimax kullanılmıştır. AFA sonrasında hesaplanan ortak varyans yükleri, döndürülmüş faktör yükleri, faktörlerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ve açıklanan varyans oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.

Faktör Yapısı

Ölçek Maddeleri	Döndürülmüş Faktör Yükleri				Açıklanan Varyans
	Ortak Varyans	Faktör 1 ($\alpha=.84$)	Faktör 2 ($\alpha=.82$)	Faktör 3 ($\alpha=.74$)	
Madde 7	.612	.774			% 16,7
Madde 8	.624	.773			
Madde 11	.698	.766			
Madde 6	.553	.743			
Madde 10	.638	.698			
Madde 21	.431	.543			
Madde 22	.466	.525			
Madde 19	.195	.390			
Madde 27	.200	.382			
Madde 4	.716		.843		
Madde 5	.608		.772		
Madde 3	.649		.768		
Madde 1	.465		.655		
Madde 14	.343		.583		
Madde 26	.430		.582		
Madde 15	.289		.497		% 10,7
Madde 23	.813		.880		
Madde 24	.681		.817		
Madde 13	.526		.554		
Madde 25	.310		.434		% 7,5
Madde 18	.515			.642	
Madde 17	.475			.592	
Madde 20	.408			.591	
Madde 16	.480			.574	
Madde 9	.241			.464	

Tablo 2'de görüldüğü üzere gerçekleştirilen AFA sonucunda elde edilen ortak faktör varyansı tablosunda hiçbir maddenin ortak faktör varyansının 0,10'un altında olmadığı görülmüştür. Ancak madde 2'nin bitişik madde olması ve madde 12'nin yük değerinin bu çalışma için eşik faktör yük değeri kabul edilen 0,30 (Büyüköztürk, 2011, s.124) değerinin altında olması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Maddelerin çıkarılmasından sonra gerçekleştirilen AFA'nde döndürme işlemi sonucunda maddelerin yük değerlerinin birinci

faktör için .382-.774; ikinci faktör için .497-.843; üçüncü faktör için .434-.880 ve dördüncü faktör için .464-.642 aralığında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm maddelerin faktör yükleri belirlenen eşik değerinin üzerindedir. Ölçeğin iç tutarlık güvenilirlik katsayısı faktörler için .64 ile .84 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçme aracının oluşan varyansın % 49,2'sini açıklayabildiği görülmüştür. Bu da sosyal bilimler için yeterli bir yüzdeliktir.

Veri toplamak için kullanılan ölçeğin iki yarı güvenilirlik analizi sonucunda ise iki bölüm için Cronbach-Alpha katsayıları .62 ve .74 olarak hesaplanmıştır. Testin toplamının güvenilirliğinin alt sınırı olarak kabul edilen iki yarı arasındaki kısmi korelasyon katsayı değeri $r=.46$ 'dır. Testin tamamın güvenilirliği veren Sperman-Brown korelasyon katsayısı ise $r=.63$ 'tür. Dolayısıyla tüm bu sonuçlar ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçekte yer alan boyutlardan birinci alt boyut, "Ödüllendirmenin ilkeleri"; ikinci alt boyut "Ödüllendirme yararları"; üçüncü alt boyut, "Ödüllendirme mevzuatı" ve dördüncü alt boyut "Ödüllendirme ölçütleri" olarak isimlendirilmiştir.

Açık uçlu sorulardan elde edilen *nitel* verilerin çözümlenmesi için bilgisayar ortamına aktarılan cevaplar üzerinde iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında metin içerisinde ifadeler önce kodlanmıştır. Sonrasında kodlar ilgili alt tema ve ana temalar altında gruplandırılmıştır. Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre oluşturulan alt tema ve ana temalar, bağımsız uzman görüşü doğrultusunda tekrar değerlendirilmiş ve verilerin analizine geçilmiştir.

Verilerin Analizi

Ölçekten elde edilen *nicel* verilerin çözümlenmesi için web tabanlı Lime Survey programı ile SPSS 21 istatistik programından yararlanılmıştır. Alt boyutlar altında toplanan maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri tablolar halinde sunulmuştur. Sonrasında ödül sistemine ilişkin ilk ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerinin cinsiyet, kıdem ve geçmişte ödül alma durumu gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılabilmesi için cinsiyet, branş ve geçmişte ödül alma durumu gibi iki bağımsız ortalamaya sahip değişkenler için bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Kıdem gibi üç veya daha fazla bağımsız ortalamaya sahip değişkenler için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Dağılımın normalliği Levene testi, anlamlı farkın kaynağı ise Scheffe testi ile tespit edilmiştir. Çalışmada anlamlılık düzeyi olarak .05 düzeyi kabul edilmiştir.

İfadelerin yorumlanmasında ölçeğin maddelerinin puan sınırları ise şu şekilde belirlenmiştir: "Hiç Katılmıyorum" 1.00 – 1.79; "Az Katılıyorum" 1.80– 2.59; "Orta Düzeyde

Katılıyorum” 2.60 – 3.39; “Çok Yüksek Düzeyde Katılıyorum” 3.40 – 4.19; “Tamamen Katılıyorum” 4.20 – 5.00.

Öğretmenlerin görüşlerine göre ölçme aracından elde edilen *nitel* verilerin hangi kategorilerde toplandığı sayı ve yüzdeler olarak belirlenmiştir. Öğretmenler en az iki, en fazla dört karakterden oluşan rakamlar ve harflerle kodlanmıştır. Kodlamanın başında bulunan rakamlar öğretmenin sıra numarasını (1-139 arası) sonrasında gelen harfler ise cinsiyeti (E: Erkek / K: Kadın) ifade etmektedir.

Bulgular

Bu bölümde önce nicel bulgular, sonra nitel bulgular verilmiştir.

Nicel Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin ödül sistemine ilişkin görüşleri, ödüllendirme ilkeleri, ödüllendirmenin yararları, ödüllendirme mevzuatı ve ödüllendirme ölçütleri olmak üzere dört alt boyutta değerlendirilmiştir. Öğretmenleri *ödüllendirme ilkelerine* ilişkin görüşleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 3.

Ödüllendirmenin İlkeleri

<i>Madde</i>	\bar{x}	<i>ss</i>
21 Mevcut sistemde şayet başarılı olursam ödül alabilirim.	2.94	1.09
11 Kurumda ödüller objektif kriterlere göre dağıtılmaktadır.	2.91	1.36
19 Ödül sistemi içinde verilen ödüller tatmin edicidir.	2.66	1.07
6 Ödüller adil bir şekilde dağıtılmaktadır.	2.60	1.00
10 Kurumumda ödüller tarafsızca dağıtılmaktadır.	2.58	1.06
27 Ödül verilirken yapılan iş esas alınır.	2.58	.85
8 Ödül verme ve alma süreci şeffaftır.	2.55	1.00
7 Ödülleri her zaman hak eden öğretmenler almaktadır.	2.53	1.07
22 Okul yönetimi ödül sistemini kullanarak öğretmenin gelişmesini teşvik eder.	2.49	.92
Toplam	2.87	.67

Tablo 3'e göre “ödüllendirme ilkelerine” ilişkin görüşlerle ilgili 9 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{x}=2.87$, $ss=.67$ 'dir (Orta derecede katılıyorum). Bu boyutta öğretmenler en fazla "mevcut sistemde şayet başarılı olursam ödül alabilirim." ($\bar{x}=2.94$, $ss.=1.09$ - Orta düzeyde katılıyorum) ifadesini desteklerken, en az destekledikleri "okul yönetimi ödül sistemini kullanarak öğretmenin gelişmesini teşvik eder" ($\bar{x}=2.49$, $ss.=.92$ - Az katılıyorum) ifadesidir. *Ödüllendirmenin yararlarına* ilişkin görüşler ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.

Ödüllendirmenin Yararları

<i>Madde</i>		\bar{x}	ss
1	Başarılarımın kurumum tarafından takdir edilmesini ve ödüllendirilmeyi isterim.	4.61	.69
3	Ödüllendirme işime olan motivasyonumu artırır.	4.46	.81
4	Ödül sistemi eğitimde kaliteyi artırır.	4.26	.87
14	Ödül benim için ulaşılmaması gereken bir amaç değil gelişimim için bir araçtır.	4.24	.82
26	Ödül almak kendi performansımı görmemi sağlar.	4.21	.92
5	Ödüllendirme öğretmenin mesleğine bağlılığını artırır.	4.00	1.10
15	Hak ettiğim halde ödül alamamak iş yaşamımı olumsuz etkiler.	3.38	1.20
Toplam		4.29	.50

Tablo 4'te görüldüğü gibi "ödüllendirmenin yararlarına" ilişkin görüşlerle ilgili 7 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{x}=4.29$, $ss=.50$ 'dir (Tamamen katılıyorum). Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ifade "Başarılarımın kurumum tarafından takdir edilmesini ve ödüllendirilmeyi isterim" ($\bar{x}=4.61$, $ss=.69$ - Tamamen katılıyorum), en düşük düzeyde katıldıkları ise "Hak ettiğim halde ödül alamamak iş yaşamımı olumsuz etkiler." ($\bar{x}=3.38$, $ss.=1.20$ - Orta derecede katılıyorum) ifadesidir. Öğretmenlerin *ödüllendirme mevzuatına* ilişkin görüşleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 5.

Ödüllendirme Mevzuatı

<i>Madde</i>		\bar{x}	ss
13	Okul yönetimimiz herkesi ödüllendirme için değerlendirebilecek kadar yakından tanır.	2.88	1.11
24	Kurumumuzda ödül alanlar herkese duyurulur.	2.78	1.28
25	Başarı ve üstün başarı belgesine dayalı yeni ödül kategorilerine ilişkin yeni mevzuattan haberdarım.	2.74	1.24
23	Kurumumuzda ödül için teklif edilenler herkese duyurulur.	2.37	1.13
Toplam		2.69	.82

Tablo 5'te görüldüğü gibi "ödüllendirme mevzuatına" ilişkin görüşlerle ilgili 4 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{x}=2.69$, $ss=.82$ 'dir (Orta derecede katılıyorum). Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldığı ifade " Okul yönetimimiz herkesi ödüllendirme için değerlendirebilecek kadar yakından tanır." ($\bar{x}=2.88$, $ss=1.11$) - Orta derecede katılıyorum) iken, en az katıldıkları "Kurumumuzda ödül için teklif edilenler herkese duyurulur." ($\bar{x}=2.37$, $ss=1.13$ - Az katılıyorum) ifadesidir. Aşağıdaki tabloda ise öğretmenlerin *ödüllendirme ölçütlerine* ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 6.

Ödüllendirme Ölçütleri

Madde		\bar{x}	ss
17	Ödüllendirmede eğitim öğretim etkinliklerinde başarılı olanlara öncelik verilmelidir.	4.15	.91
18	Ödüllendirmede sosyal etkinliklerde başarılı olanlara öncelik verilmelidir.	3.77	1.02
16	Yönetim tarafından yakından tanınıyor olmak ödül almak için bir avantajdır.	3.61	1.11
9	Mevcut sistemde ödülün verilmesi tamamen okul müdürünün inisiyatifindedir.	3.61	1.07
20	Ödüllendirilecek olan eğitimci sayısının sınırlı olması gerekir.	2.61	1.05
Toplam		3.55	.62

Tablo 6'ya göre; "ödüllendirme ölçütlerine" ilişkin görüşlerle ilgili 5 madde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{x}=3.55$, $ss=.62$ 'dir (Çok yüksek düzeyde katılıyorum). Öğretmenler, "ödüllendirmede eğitim öğretim etkinliklerinde başarılı olanlara öncelik verilmelidir" ($\bar{x}=4.15$, $ss=.62$) ifadesine tamamen katılırken, "Ödüllendirilecek olan eğitimci sayısının sınırlı olması gerekir" ($\bar{x}=2.61$, $ss=1.05$) ifadesine orta düzeyde katılmaktadırlar. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, branş ve ödül almış olma duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 7.

Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ödüllendirmeye İlgili Görüşlerinin Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Sd	t	P
Ödüllendirme İlkeleri	Kadın	89	2.90	.66	137	.848	.408
	Erkek	50	2.81	.61			
Ödüllendirme Yararları	Kadın	89	4.22	.57	137	.23	.982
	Erkek	50	4.22	.63			
Ödüllendirme Mevzuatı	Kadın	89	2.71	.87	137	-1.675	.096
	Erkek	50	2.95	.70			
Ödüllendirme Ölçütleri	Kadın	89	3.52	.62	137	-.768	.444
	Erkek	50	3.60	.62			

Tablo 7'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin cinsiyete göre ödüllendirmeye ilgili görüşleri arasında bütün alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [Birinci alt boyut: ($t(137)=.848$; $p>0.05$); İkinci alt boyut:($t(137)=.23$; $p>0.05$); Üçüncü alt boyut:($t(137)=-1,675$; $p>0.05$); Dördüncü alt boyut ($t(137)=-.848$; $p>0.05$)].

Tablo 8.

Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ödüllendirmeye İlgili Görüşlerinin Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Branş	n	\bar{x}	ss	Sd	t	P
Ödüllendirme İlkeleri	Sınıf Öğrt.	71	2.82	.63	137	-.97	.335

Ödüllendirme Yararları	Branş Öğrt.	68	2.93	.66	137	-1.09	.276
	Sınıf Öğrt.	71	4.17	.64			
Ödüllendirme Mevzuatı	Branş Öğrt.	68	4.28	.54	137	-.31	.757
	Sınıf Öğrt.	71	2.78	.80			
Ödüllendirme Ölçütleri	Branş Öğrt.	68	2.82	.85	137	-1.02	.310
	Sınıf Öğrt.	71	3.50	.62			
	Branş Öğrt.	68	3.61	.62			

Tablo 8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin branş değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki fark hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır [Birinci alt boyut: $t(137)=-.967$; $p>0.05$; İkinci alt boyut: $t(137)=-1.094$; $p>0.05$; Üçüncü alt boyut: $t(137)=-.309$; $p>0.05$; Dördüncü alt boyut $t(137)=-1.019$; $p>0.05$].

Tablo 9.

Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ödüllendirmeye İlgili Görüşlerinin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	N	\bar{x}	ss	Levene		Var. Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
					L	p						
Ödüllendirme İlkeleri	1-10 Yıl	64	2.88	.68	1.27	.282	Gruplar arası	.033	2	.017	.039	.962
	11-15 Yıl	43	2.85	.55			Grup içi	58.06	136	.42		
	16 +	32	2.85	.70			Toplam	58.09	138			
	Toplam	139	2.87	.64								
Ödüllendirme Yararları	1-10 Yıl	64	4.24	.57	.50	.607	Gruplar arası	1.10	2	.55	1.57	.211
	11-15 Yıl	43	4.31	.57			Grup içi	47.87	136	.35		
	16 +	32	4.07	.65			Toplam	48.98	138			
	Toplam	139	4.22	.59								
Ödüllendirme Mevzuatı	1-10 Yıl	64	2.76	.86	1.38	.255	Gruplar arası	.514	2	.25	.378	.686
	11-15 Yıl	43	2.77	.73			Grup içi	92.486	136	.68		
	16 +	32	2.91	.85			Toplam	93.000	138			
	Toplam	139	2.80	.82								
Ödüllendirme Ölçütleri	1-10 Yıl	64	3.65	.59	.28	.750	Gruplar arası	6.838	2	3.41	10.02	.000
	11-15 Yıl	43	3.70	.52			Grup içi	46.387	136	.341		
	16 +	32	3.15	.63			Toplam	53.225	138			
	Toplam	139	3.55	.62								

Tablo 9’da verilen bulguları ortaya koyabilmek için öncelikle dağılımın homojenliği Levene testi ile test edilmiştir. Test sonuçlarına göre bütün alt boyutlarda dağılımın homojen olduğu belirlenmiştir ($p>0.05$). Tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık, ödüllendirme ilkeleri, ödüllendirmenin yararları ve ödüllendirme mevzuatı boyutlarında anlamlı bulunmazken, ödüllendirme ölçütleri boyutunda anlamlı bulunmuştur ($F(2:136)=10.024$; $p<0,001$). Bu sonucun ardından ödüllendirme ölçütleri boyutu yönünden farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizlerine geçilmiştir. Puanların kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla Scheffe

testi yapılmıştır. Analiz sonucunda 11-15 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin puanlarının 16 yıl ve üstü kıdem grubu öğretmenlerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 10.

Ödül Almış Olma Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Ödüllendirmeyle İlgili İlgili Görüşlerinin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Ödül Almış Olma	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p																																
Ödüllendirme İlkeleri	Evet	83	2.83	.61	137	-.75	.453																																
	Hayır	56	2.92	.69				Ödüllendirme Yararları	Evet	83	4.20	.61	137	-.52	.601	Hayır	56	4.25	.56	Ödüllendirme Mevzuatı	Evet	83	2.89	.79	137	1.67	.097	Hayır	56	2.66	.85	Ödüllendirme Ölçütleri	Evet	83	3.45	.59	137	-2.31	.022
Ödüllendirme Yararları	Evet	83	4.20	.61	137	-.52	.601																																
	Hayır	56	4.25	.56				Ödüllendirme Mevzuatı	Evet	83	2.89	.79	137	1.67	.097	Hayır	56	2.66	.85	Ödüllendirme Ölçütleri	Evet	83	3.45	.59	137	-2.31	.022	Hayır	56	3.70	.63								
Ödüllendirme Mevzuatı	Evet	83	2.89	.79	137	1.67	.097																																
	Hayır	56	2.66	.85				Ödüllendirme Ölçütleri	Evet	83	3.45	.59	137	-2.31	.022	Hayır	56	3.70	.63																				
Ödüllendirme Ölçütleri	Evet	83	3.45	.59	137	-2.31	.022																																
	Hayır	56	3.70	.63																																			

Tablo 10’da görüldüğü gibi, grupların aritmetik ortalamaları arasında “ödül ölçütleri” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur $t(137) = (-2,313; p < 0.05)$. Söz konusu farklılık ödül almamış olanlar lehine gerçekleşmiştir. Ödül almamış olan öğretmenler, ödül almış olanlara göre daha fazla bir oranla ödüllendirme ölçütlerine ilişkin maddelere katılmaktadırlar.

Nitel Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Bu aşamada veriler öncelikle kodlara ayrılmış ve oluşturulan kodlar ilgili alt tema ve temalar altında toplanmıştır. Aşağıdaki tabloda oluşturulan kod ve alt temalarda toplanan katılımcıların sayısı ve yüzdesi verilmiştir.

Tablo 11.

Ödüllendirme ile İlgili Ana Tema, Alt Tema ve Kodlar

Ana Tema	Alt Tema	n	%	Kodlar	n	%
Ödüllendirme İlkeleri	İlkesel öneriler.	91	55,4	Ödül sistemi adil ve şeffaf olmalıdır.	41	29,5
				Ödüllendirme ölçütlerinin somut olarak belirlenmesi ve net olması gerekir.	26	18,7
				Ödül sayısı ve çeşitliliğinin artırılması gerekir.	17	12,2
				Ödül sisteminin esnek olması gerekir.	7	5
Yapısal öneriler.	33	23,7	Ödüller çoklu kaynaklardan elde edilen verilerle ve performansa dayalı olarak verilmelidir.	28	20,1	
			Ödüller öğretmenler kurulunca veya oluşturulacak bir komisyon tarafından verilmelidir.	5	3,6	
Ödüllendirme Yararları	İş tatmini	125	89,9	Ödüller motivasyonu artırır.	83	59,7
				Ödüller iş tatmini ve bağlılığı artırır.	22	15,8
				Öğretmen başarısını artırır.	17	12,2
				Eğitimde kaliteyi artırır.	3	2,2

	Ödüller bazı şartlar yerine getirilirse yararlı olabilir.	11	7,9
	Ödül yarasız ve gereksizdir.	3	2,9
Ödüllendirme Mevzuatı	Ödüllendirme mevzuatında ödüllendirme kriterleri belirsizdir.	26	18,7
	Ödüllerin çeşitliliği az ve miktarı yetersizdir.	7	5
Ödüllendirmede Kayırmacılık	Ödüller adil ve şeffaf bir biçimde dağıtılmamaktadır.	46	33,1
	Ödül almada idareye yakın olmak belirleyicidir.	42	30,2
	Sendikal ve siyasi tercihler ödül almada belirleyicidir.	10	7,2
	Değerlendirmelerin göstermelik yapılması sonucu yapılan hatalı ödüllendirmeler öğretmen motivasyonunu düşürmektedir.	6	4,3

Tablo 11'e göre, nitel verilerin içerik analizi sonucunda öğretmen görüşleri 4 ana tema, 3 alt tema ve 18 kod altında gruplanmıştır. Tüm alt tema ve kodlara ilişkin görüş bildiren katılımcı sayısı ve yüzdesi belirlenmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan temalar: "ödüllendirme ilkeleri, ödüllendirmenin yararları, ödüllendirme mevzuatı ve ödüllendirmede kayırmacılık" olarak belirlenmiştir.

Açık uçlu soruya verilen cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin **ödül sisteminin ilkelerine** ilişkin önerileri oluşturulacak yeni bir ödül sistemine ilişkin (1) ilkesel öneriler ve (2) yapısal öneriler şeklinde iki alt tema altında sınıflandırılmıştır.

Öğretmenlerin büyük bir bölümü ödül sistemine ilişkin önerileri *ilkesel önerilerde* (n=91/139) bulunmuştur. Bu ilkesel öneriler ödül sisteminin adil ve şeffaf olması (n=41), ödül ölçütlerinin somut olarak belirlenmesi ve net olması (n=26), ödül sayısı ve çeşitliliğinin artırılması (n=17) ve esnek olması (n=7) gerekliliğidir. Yılmaz ve Aslan'da (2013) çalışmasında ölçülebilir, nesnel, kesin, açık ve somut bir ödüllendirme sistemi ile okullarda eğitimin niteliğinin artabileceğini ve ödüllendirmede adaletin sağlanabileceğini savunmaktadır. Adil bir ödül sistemine ihtiyaç duyulduğunu düşünen bir katılımcı görüşünü aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur:

"Tatmin edici ödüller verilmelidir. Öğretmenlerin performansları değerlendirilerek adil bir şekilde önerilmelidir" (21K).

Öğretmenlerin daha az sayıdaki bir bölümü ise oluşturulmasını istedikleri yeni bir ödül sistemine ilişkin *yapısal öneriler* (n=33/139) getirmişlerdir. Bu öğretmenlerin bir bölümü çoklu kaynaklardan elde edilen verilerle ve performansa dayalı olarak verilmesini önerirken (n=28), küçük bir grubu ise ödüllerin öğretmenler kurulunca veya oluşturulacak bir komisyon tarafından verilmesi (n=5) gerektiğini ifade etmektedir. Ödülleri hak edenlerin çoklu kaynaklardan sağlanacak verilerle belirlenmesi gerektiğini düşünen katılımcılardan biri görüşünü şu şekilde belirtmiştir:

"Her okul kendi bünyesinde bir sene önceki çalışmalarını değerlendirip anket şeklinde herkesin görüşü alınarak ödül alacak öğretmen ve idarecileri belirleyebilir. Bunun için okul

çalışanlarının birbirini iyi tanması gerekir. İkili öğretim yapan okullarda sorun olabilir” (36K).

Öğretmenlere **ödüllendirmenin yararlarına** ilişkin sorulan açık uçlu sorular yolu ile alınan görüşler üç ana tema altında sınıflandırılabilir. Bu görüşler (1) ödüllerin yararlı olduğu, (2) ancak bazı şartlar yerine getirilirse yararlı olabileceği ile (3) yararsız ve gereksiz olduğu şeklindedir.

Öğretmenlerin büyük bir bölümü ödüllendirmenin *yararlı* (n=125/139) olduğunu ileri sürmektedir. Ödüllendirmenin yararları olarak motivasyonu artırmasını (n=83), iş tatmini ve bağlılığını artırmasını (n=22), öğretmen başarısını artırmasını (n=17) ve eğitimde kaliteyi artırmasını (n=3) göstermektedirler. Silah'ın (2001) araştırma sonuçlarına göre de öğretmenlerin güdülenmesi için ödüllendirmeye olan ihtiyaçları oldukça yüksektir.

Ödüllendirmenin yararlı olduğu ve ödüllendirme sayesinde öğretmen motivasyonunun arttığını düşünen katılımcılardan biri görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Ödül sistemi her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de motivasyonu artırıcı bir unsurdur. Ödül almak, takdir edilmek, örnek gösterilmek insanların mesleğine olan bağlılığını artırır. İşini sevmesini sağlar“ (139E).

Ancak katılımcıların küçük bir grubu öğretmen ödüllendirme sisteminin *yararlı olabilmesinin* ödülün hak edene verilmesi, tarafsız olunması, ölçütlerinin doğru belirlenmesi, niteliği ve içeriği uygun olması gerekliliği gibi *şartlara bağlı olduğunu* (n=11) vurgulamaktadır. Ödüllendirmenin ancak tarafsız değerlendirme durumunda faydalı olacağını bir katılımcı şu şekilde belirtmiştir.

“Tarafsız ödüllendirme yapıldığında öğretmenin motivasyonunu ve başarıyı artırır” (19E).

Katılımcı öğretmenlerin çok küçük bir bölümü ise ödülün *yararsız ve gereksiz* olduğunu (n=3/139) düşünmektedir. Ödüllendirme sürecinin yararsız ve gereksiz olduğunu savunan katılımcılardan biri görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Bana göre hiçbir yararı yoktur. Sadece dedikodu ortamı sağlar. Öğrencilere verilen ödüllerin yararına inanıyorum” (51E).

Açık uçlu soruya verdikleri cevaplarda öğretmenlerin bir bölümü **ödüllendirme mevzuatına** (n=33/139) ilişkin sorunların olduğunu belirtmektedirler. Bu öğretmenlerin büyük bir bölümüne göre mevzuattaki sorununun sebebi ödüllendirme ölçütlerinin belirsiz oluşudur (n=26). Kriterlerin net olmaması ve ödül alanların açıklanmamasından rahatsızlığını ifade eden bir katılımcı görüşlerini şu şekilde vurgulamaktadır:

“Ölçütler yeterince açık değildir, diğer öğretmenler rahatsız olacak diye mi gizleniyor?” (17E).

Öğretmenlerin küçük bir grubu ise ödüllerin çeşitliliğinin ve miktarının düşük olduğunu düşünmektedir (n=7). Katılımcılardan biri ödüllendirmeye olan ilginin düşük olmasının sebebinin ödüllerin tek düze olmasına şu şekilde bağlamaktadır:

“Hep aynı tür ödüllendirme yapılıyor, neyle ödüllendirileceğimizi bildiğimiz için umursamıyoruz. Oysa farklı ödüllendirme uygulamaları yapılmalı” (99E).

Açık uçlu soruya verdikleri cevaplarda öğretmenlerin büyük bir bölümü **ödül sistemindeki kayırmacılık** (n=104/139) ile ilişkili sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Sabancı ve Şekerci'nin (2014, s.31) araştırması da okul ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere yönelttikleri yıldırma davranışlarından birinin de ödül ve cezaya ilişkin adaletsiz uygulamaları olduğunu ortaya koymaktadır.

Ödül sistemindeki kayırmacılığa ilişkin görüşlerin ayrıntılarına bakıldığında öğretmenler; ödüllerin adil ve şeffaf bir biçimde dağıtılmadığını (n=46), ödül almada idareye yakın olmanın belirleyici olduğunu (n=42), sendikal ve siyasi tercihlerin belirleyici olduğunu (n=10), değerlendirmelerin göstermelik olarak yapılması sebebiyle yapılan hatalı ödüllendirmelerin motivasyonu düşürdüğünü (n=6) dile getirmişlerdir. Ödüllerin dağıtımında adalet ve şeffaflık sağlanmasını isteyen bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ödüllerin adil dağıtılmaması, ödül alma kriterlerinin öğretmenler tarafından bilinmemesi ve okul yönetimin bu konuda personeli bilgilendirmemesi en önemli sorunlardır”(3E).

Bir katılımcı ödül sisteminde ödül alma ölçütleri olarak uygulamada okul idarelerine yakınlık ve siyasi görüşlerin etkin olduğunu şu şekilde vurgulamaktadır.

“Bugüne kadar çalıştığım okullarda ödüllerin adil dağıtılmadığına tanık oldum. İdareden kaynaklanan yakın olanlara ödül verildiğini siyasi görüş yandaşlarına her idarecinin ödül vermeye çalıştığına tanık oldum” (69K).

Tartışma

Öğretmenlerin ödüllendirme ile ilgili görüşlerini almak için yapılan bu çalışmadaki nicel bulgulara göre; öğretmenlerin ödül ile ilgili görüşleri dört faktör alt boyutunda toplanmıştır. Bu faktör alt boyutları; “ödüllendirme ilkeleri”, “ödüllendirmenin yararı”, “ödüllendirme mevzuatı” ve “ödüllendirme ölçütleri” olarak adlandırılmıştır. Öğretmenler “ödüllendirmenin yararıyla ilgili maddelere “tamamen”, ödüllendirme ölçütleri ile ilgili maddelere “çok yüksek düzeyde”, ödüllendirmenin temel ilkeleri ve mevzuatı ile ilgili maddelere ise “orta düzeyde” katılım göstermişlerdir.

Nitel bulgularda “ödüllendirme ölçütleri” boyutunun yerini ödüllendirme ölçütlerinin olmayışı şeklinde de yorumlanabilecek şekilde “ödüllendirmede kayırmacılık” boyutu almıştır. Genel olarak nicel boyutta elde edilen bulgular, nitel boyutta elde edilen bulguları desteklemektedir. En yüksek frekans ödüllendirmenin motivasyonu artırması ile ilgilidir. Yine ödüllendirmenin kayırmacılıktan uzak olması, adil ve şeffaf bir değerlendirmenin olması öğretmenlerin en fazla arzuladıkları bir durum olarak görülmüştür.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler başarılarının çalıştıkları kurumları tarafından takdir edilmesini ve ödüllendirilmeyi istemektedir. Coşkun'un (2008, s. 67) çalışmasında da eğitimcilerin büyük çoğunluğu, çalışmalarının takdir edilmesinin kendilerini mutlu ettiğini ifade etmektedirler. Ayrıca Arsel, Serinkan, Kızıloğlu ve Aksoy'un (2013) araştırmasına göre öğretmenlerin psikolojik olarak güçlendirilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıran bir unsurdur. Buna karşılık öğretmenler hak ettikleri halde ödül alamamanın iş yaşamlarını olumsuz etkilediği biçimdeki ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Ödüllendirme adaletli bir şekilde yapılmadığı zaman, motivasyonu belli oranda düşüren bir unsur haline dönüşebilmektedir. Ancak ödüllendirme sistemi öğretmenlerce iş yaşamlarını tamamen etkileyecek önemde bir mekanizma olarak da görülmemektedir. Kelley, Heneman ve Milanowski'nin (2002, s.394) okul tabanlı performans ödülleri programına yönelik öğretmenler üzerinde yürüttükleri araştırma sonuçları, özellikle hedeflere ulaşılması halinde ikramiye ödemelerini alabilme imkânının öğretmenleri motive etmede beklenenden daha az etkili olduğunu göstermiştir. Şenufuk'a (2004) göre mevcut ödül sistemi çerçevesinde verilen ödüller, öğretmenleri belirli bir düzeyde güdüleyebilmektedir. Etkili bir güdülemenin gerçekleştirilmesi için ödüllerin nicelik ve nitelik yönünden artırılması gerekmektedir.

Hung, Badejo ve Bennett'in (2014) araştırmasına göre öğrenci başarısının artırılmasında öğretmenlerin ödüllendirme yolu ile motivasyonunun sağlanması önemli bir unsurdur. Ancak araştırma bulgularına göre öğretmenler, mevcut sistemde başarılı olurlarsa ödül alabileceklerine orta düzeyde inanmaktadır. Ayrıca ödüllerini hak eden öğretmenlerin almadığını ve okul yönetiminin ödül sistemini kullanarak öğretmenin gelişmesini yeterince teşvik edemediğini düşünmektedirler. Seyhani, Özder ve Konedralı (2009), okul yöneticileri ve denetmenlerin ödülü etkin bir şekilde kullanarak eğitim hizmetlerinin niteliğini öğretmenlerin yetersiz oldukları konulara yoğunlaşmalarını sağlayarak artıracabileceklerini vurgulamaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, ödüllerin adil ve şeffaf olmayan bir biçimde dağıtılmasını ve ödül almada idareye yakın olmanın etkili olmasını sistemin belirgin sorunları olarak göstermektedirler. Farrell ve Morris'in (2004) performansa dayalı ödeme sistemiyle

ilgili yürüttükleri araştırmaları da öğretmenlerin daha adil bir ödeme ve ödüllendirme sistemine ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır. Keskin'in (2010, s. 83) orta öğretim kurumlarında çalışan eğitimcilere yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında da kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, ödüllerin tüm çalışanlara duyurulması ve ödül sisteminin oluşturulması sürecine çalışanların aktif katılımının sağlanması konularında öğretmenler mevcut duruma ilişkin olumsuz görüşler bildirmiştir. Lundström'ün (2011, s. 389) İsveç'teki öğretmenlerin, iyi performansını ödüllendirerek motivasyonu artırmayı hedefleyen performansa dayalı ödeme sistemi üzerine görüşlerini ele alan araştırması, öğretmenlerin bu sistemi yapay bulduğunu, adil, ödüllendirici ve açık bulmadığını ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre performans değerlendirme ölçütleri öğretmenler tarafından bilinmemekte ve öğretmenleri motive etmemektedir. Dolayısıyla ödüller hangi sistemle dağıtılsa dağıtılsın ölçütlerin standart olması ve amaca hizmet etmesi gerekmektedir.

Öğretmenlerin çok büyük bir bölümü ödüllerin öğretmenin başarısına göre dağıtılmasını isterken konuya ilişkin belirlenmiş olan kuralları yeterli ve uygun bulmamaktadırlar. Öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin önerilerinin sorulduğu açık uçlu soruda öğretmenlerin bir bölümü ödüllerin çoklu kaynaklardan elde edilen verilerle ve performansa dayalı olarak verilmesini istemektedirler. Benzer şekilde Çelik'in (2006) çalışmasına göre de ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri, öğretmen performansının çoklu kaynaklarla değerlendirilmesi görüşüne olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu talep, ödül sisteminde yaşanan güçlüklerin ortak akıl ile çözümlenebileceği şeklinde yorumlanabilir. Bir veya birkaç yönetici yerine öğretmenlerden oluşan bir komisyonun yapacağı değerlendirme veya eğitimin öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticileri gibi tüm bileşenlerini kapsayan gruplardan çeşitli araçlarla toplanacak veriler doğrultusunda yapılacak değerlendirilme daha nesnel sonuçlar alınmasını sağlayabilir.

360 derece geribildirime dayalı performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin alan yazında birçok araştırmaya ulaşmak mümkündür. Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir'in (2007) 360 derece geribildirim yöntemiyle ilgili uygulamalara yönelik çalışmasına konu olan kurumda, bu yöntemin kullanılma sebebi yönetim kademesinin sistemi objektif ve adil bulmasıdır. Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin başarılı olabilmesi için öğretmenlerin gerçek performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Ancak araştırmalarındaki uygulamalara bakıldığında geliştirici bir anlayış yerine kontrol odaklı anlayışın yer aldığı, geribildirim sıklıkla yapılmadığı gibi üstlerin sonuçları astlara duyurmamasından kaynaklı güven sorunlarının da yaşanabildiği görülmektedir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde yürütölen 360 derece geribildirim uygulamasıyla ilgili bir çalışmada, bireylerin kendilerine

daha yüksek puanlar verdiklerini ve performans puanlarını en düşük seviyede kullananların astlar olduğunu göstermektedir. Ayrıca sicil amirlerinin verdiği puanlar ile 360 derece geribildirimle sağlanan puanlar arasında da dikkate değer farklılıkların söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Araştırma bulgularına göre öğretmenler okul yönetimlerinin herkesi ödülle değerlendirebilecek kadar yakından tanıdığını orta düzeyde düşünmektedirler. Yöneticilerin çalışanların kişiliklerini, görevlerinin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi önemlidir. Doğru ve hakça yapılmayan değerlendirmeler sonucunda verilen ödüller öğretmenler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Balci, 1989). Bununla birlikte öğretmenler, kurumlarında ödül için teklif edilenlerin herkese yeterince duyurulmadığını ifade etmektedirler. Ödülleri alanların diğer çalışanlara duyurulmuyor olması dikkat çekicidir. Ödül alanların duyurulması hem ödüllendirilenlerin onurlandırılması, hem de diğer öğretmenlerin özendirilmesi açısından gereklidir. Ancak ödüllendirmenin gerçekçi bir şekilde yapılmayışı veya hak ettiğini düşündüğü halde ödül alamamış olan öğretmenlerin tepkisinden kaçınma anlayışıyla bu duyurular yapılmıyor olabilir.

Öğretmenler, ödüllendirmede eğitim ve öğretim etkinliklerinde başarılı olanlara öncelik verilmesi gerektiğini düşünürken, ödüllendirilecek olan eğitimci sayısının sınırlı olması gerektiği ifadesine orta düzeyde katılmaktadırlar. Çelebi'nin (2009, s. 94) araştırmasına göre ise 1999 – 2009 yılları arasında öğretmenlere verilen ödüller değerlendirildiğinde öğretmen, yönetici ve diğer çalışanlara en çok teşekkür belgesi verildiği, ancak bu çalışmada cezai müeyyidelerin daha fazla (ihtar, kınama) işlerlik kazandığı görülmektedir. Dolayısıyla genellikle öğretmenlere belge niteliğinde ödüller verildiği ve ödül alan öğretmen sayısının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Özdemir ve Bozak'ın (2013) araştırması ise 11-20 arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer kariyer evrelerinde olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde ödül aldığını ortaya koymaktadır. Lohman'ın (2000, s. 92-93), öğretmenlerin öğrenmelerine etki eden çevresel faktörlere yönelik Amerika'da yürüttüğü araştırmasına göre, öğretmenlere anlamlı ödüller verilmemesi onların mentorluk yapma, komisyon ve ekiplerde görev alma gibi çeşitli faaliyetler yürütme yolu ile informal yollardan öğrenmelerine etki eden bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Öğretmenler, bu aktivitelere yönelik maddi ödüllerin neredeyse yok denecek kadar az olduğunu ve hatta kimi durumlarda bu ödüllerin neredeyse öğretmeni küçük düşürecek şekilde olduğunu vurgulamışlardır.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın yukarıda tartışılan sonuçlarından hareketle şu çıkarımlara varmak olasıdır: Öğretmenler, bu sistemde, başarılı olsalar da ödüllendirileceklerini düşünmemektedirler. Bulgular, öğretmenlerin adil bir biçimde ödüllendirildiklerini düşünmediklerini göstermektedir. Okul yöneticileri, ödüller aracılığıyla, öğretmenlerinin gelişimini desteklemede yetersiz kalmaktadır. Öğretmenler sistemin adil ve şeffaf olmasını istedikleri gibi, net ölçütlerin yer almasını ve ödüllerin çeşitlilik içermesini beklemektedirler. Ödül alan ya da alacak olan kişilerin ilan edilmediğini vurgulayan öğretmenler, okul yöneticilerinin de kendilerini değerlendirecek kadar tanımadıklarını belirtmektedirler.

Bu sonuçlar doğrultusunda, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik olarak oluşturulacak bir ödül sistemi için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Ödüllendirmeler öğretmenlerin kariyer gelişimini destekleyici şekilde düzenlenmelidir.
- Ödül sistemi adil, şeffaf ve esnek olmalıdır. Ödüller öğretmenlerin okul, bölge ve çevre şartları göz önünde bulundurularak verilmelidir.
- Kurumsal olarak ödüllendirme yapılacak kişiler, ödüllendirme gerekçeleri ile diğer çalışanlara duyurulmalıdır.
- Ödüllendirilecek kişi sayısında dikkatli davranılmalıdır. Ödülün teşvik edici özelliğini yitirmesine sebep olacak şekilde çok sayıda olmayacağı gibi öğretmenlerin ödül alma beklentisini yok edecek düzeyde de az sayıda olmamalıdır.
- Tüm öğretmenler, hangi ödüllerin ne şartlarda verileceği konusunda yeterince bilgilendirilmelidir ve öğretmenler, ödüllerin belirlenmiş ölçütlere göre objektif olarak dağıtıldığından emin olmalıdır.

Kaynakça

- Aksel, I., Serinkan, S., Kızıloğlu, M. ve Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey, *2 nd Cyprus International Conference on Educational Research, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 89, 69– 73.
- Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Arastirmaları Dergisi*, 2, 76-101
- Balcı, A. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. İstanbul: Pegem A Yayınları.

- Balcı, E. (1989). Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki Durum. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (4), 127-135.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış Bir Örnek Olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 186 (C.IX ,S.II, 2007).
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47- 65. <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf> web adresinden 26 Eylül 2010 tarihinde edinilmiştir.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi: Ankara
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi: Ankara
- Can, N. (2004). İlköğretim öğretmenlerinin denetimi ve sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 161 http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/can.htm internet adresinden 09.08.2012 tarihinde edinilmiştir.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. (Çev. Y. Dede ve S. B. Demir). Anı Yayıncılık: Ankara
- Ceylan, Z. (2006). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, sayı 74-75, sayfa 45-72.
- Coşkun, A. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Ortamını İyileştirmesinde Ödülün Etkisi*. İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelebi, N. (2009). Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (29), 75-100.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin, Öğretmen Performansının Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri*. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Decenzo, D. A. & Robbins S. P. (1999). *Human resource management*. New York: Jhon Wiley ve Sons, Inc.

- Deci, E. L., & Nezlek, J. & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the reward. *Journal and Personality and Social Psychology*. January 1981, 40(1), 1-10.
- Dee, T. S. & Keys, B. J. (2004). Does Merit Pay Reward Good Teachers? Evidence from a Randomized Experiment. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 471-488.
- Devlet Memurları Kanunu (2011). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda Değişiklik. 6111 Sayılı Torba Kanun. 25.02.2011 tarih ve 2785 sayılı Mükerrer Resmi Gazete.
- Eğitim-Sen. (2013). *Eğitimde Performans Tuzağı*. http://www.egitimsen.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=18819&sube=57#.U5Ya0Pl_tic adresinden 09 Haziran 2014 tarihinde erişildi.
- Eren, V. (2006). Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeci Anlayışa Geçiş. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), 131-153.
- Farrell, C. & Morris, J. (2004). Resigned compliance: teacher attitudes towards performance-related pay in schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 32, 1, 81-104.
- Gratz, D. B. (2011). Performance pay path to improvement. *Kappa Delta Pi Record*, s. 156-161.
- Goldhaber, D. & Walch, J. (2012). Strategic pay reform: A student outcomes-based evaluation of Denver's ProComp teacher pay initiative. *Economics of Education Review*. 31, 1067-1083.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi.
- Harvard. (2006). *Harvard Business Essentials: Performance management: Measure and improve the effectiveness of your employees*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hung, L., Badejo, F. ve Bennett, J. (2014). A case study of student achievement in a secondary charter school. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 26 (3), 20-38
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Kelley, C., Heneman, H. & Milanowski, A. (2002). Teacher motivation and school-based performance awards. *Educational Administration Quarterly*, 38, 3, 372-401.

- Keskin, A. (2010). *Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi (Ankara İli Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, 126-144.
- Lavy, V. (2007). Using performance-based pay to improve the quality of teachers. *Future of Children*, 27(1), 87-109.
- Lohman, M.C. (2000). Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: a case study of public school teachers. *Adult Education Quarterly*, 50, 2, 83-101.
- Lundström, U. (2011). Teachers' perceptions of individual performance-related pay in practice. *Educational Management Administration and Leadership*, 40, 3, 376-391.
- Marsh, J. (2012). The micropolitics of implementing a school-based bonus policy: the case of new york city's compensation committees. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 34 (2), 164-184.
- MEB. (2012a). İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Müdürlüğü 2011-2012 İstatistik Verileri. http://istanbul.meb.gov.tr/upload/bolumler/strateji/istatistik/istatistik_ist2012.pdf internet adresinden 26.05.2012 tarihinde edinilmiştir.
- MEB (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge*. Tebliğler Dergisi : Mart 2013/2666
- MEB. (2012). *TKY Ödül Yönergesi*. http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuatlar/Milli_egitim_bakanligi_toplam_kalite_yonetimi_uygulamalari_odul_yonergesi.pdf internet adresinden 19.04.2012 tarihinde edinilmiştir.
- MEB. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge*. Tebliğler Dergisi: Mart 2013/2666
- Moreland, J. (2009). Investigating Secondary School Leaders' Perceptions of Performance Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (6), 735-765.
- Murat, G. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 1, 1-24
- Özdemir, T. ve Bozak, A. (2013). Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Almış Oldukları Ödüller ile Sicil Başarı Puanları ve Diğer Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44),372-384.

- Sabancı, A. ve Şekerci, R. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Yöneltiltikleri Yıldırma Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Eylül 2014, 31, 18- 41*
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Seyhani, M., Özder, H. ve Konedralı, G. (2009). KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül - Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 109-131*.
- Silah, M. (2001). Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1), 95- 109*.
- Şenufuk, Y. (2004). *Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenlerin Güdülmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi, 42, 56-68*.
- Türk Eğitim-sen (2013). *Performansa Dayalı Ücret ve Yükselme Sistemi Zulüm Aracıdır*. http://www.turkegitimsen.org.tr/subehaber_goster.php?id=920 adresinden 09 Haziran 2014 tarihinde erişildi.
- Uçar, Y. (2005). *Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurlu, O. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, ISSN 1305-7979, 3,1*.
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (56), 663-90*.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. ve Aslan, Ö. (2013). Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında “ÖNKAS” Ödül Sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, 286- 306*.

Extended Abstract

Purpose

Organisations use reward system in order to not only motivate their personnel but also enhance their loyalty and job satisfaction. This system is one of the ways to thank the

personnel whose performances are higher related to others. Teaching is also one of the professions in which teachers can be rewarded according to some regulations.

Internal awards such as praise, compliment, recognition and/or appreciation by administrators, peers, parents or students might be a kind of reward for teachers. On the other hand, some rewards just like promotion or performance based payment are external rewards which need regulation within the system.

It can be said that reward system in Turkey does not work accordingly to help encourage teachers. This article intends to report the views of primary and secondary school teachers about reward system and therefore to help develop it. The research reviews Turkish reward system in education in terms of its criteria and functions. The aim of the research is to demonstrate both teachers' ideas on reward system and their expectations.

In order to put forth how effective and functional award system is, these questions have guided the study.

- What are the benefits of reward system?
- What are the teachers' ideas on the principals of reward system?
- What are the teachers' ideas on the regulations of reward system?
- What are the teachers' ideas on the criteria of reward system?
- Do the teachers' ideas differ according to some variables such as gender, seniority and being rewarded?

Method

The data of this research were collected with the help of 139 teachers who in Sisli, Istanbul. During the data collection, quantitative and qualitative methods were both made use of. The quantitative part of the study included a questionnaire based descriptive model. Findings were gathered through a questionnaire included 27 questions. Using 5 point Likert item, answers were gathered via Likert scale. The qualitative part of the study included 3 open ended questions to demonstrate teachers' ideas and expectations about the system.

In order to analyse quantitative data gained with the help of questionnaires, web based Lime Survey program and SPSS 21 statistical program were used. Exploratory factor analysis has been realized in order to put validity out. Means and standard deviations of items which were classified into sub dimensions were given in tables. Afterwards independent samples (t) test and ANOVA test were carried out so as to realize whether the ideas of primary and secondary school teachers' on award system differentiate according to variables such as gender, seniority and receiving awards beforehand.

In terms of qualitative dimension, the answers given to open-ended questions by participant teachers were assessed using content analysis. For this, data were firstly coded and then these codes were gathered into subthemes and themes.

Results

Quantitative results of this research can be gathered under headings called “the principals of reward system”, “the benefits of reward system”, “the regulations of reward system” and “the criteria of reward system”. In terms of qualitative dimension, besides these dimensions, it is seen that “favouritism in reward system” is also prominent.

Nine items related to the ideas of “the principals of reward system” are available in the scale. Mean and standard deviation of participant teachers’ scores related to this dimension are respectively $\bar{x}=2,87$, $ss=,67$ (more or less agree).

Open ended questions demonstrate that 91 of participant teachers (%65,4) state some recommendations about principals of reward system. 41 of participant teachers (%29,5) highlight that system has to be fair and transparent, 26 of them (%18,7) state that criteria have to be clear and distinct, 17 of them (%12,2) underline that the number and variety of awards have to be raised, 7 teachers (%5) assert that there has to be flexibility. Moreover 33 participant teachers (%23,7) have asserted some recommendations about the structure of the system. 28 of them (%20,1) suggest that rewards should be given regarding performance and to do so opinions about teachers should be gained from various sources. 5 teachers (%3,6) believe that rewarding should be handled by a committee consisted of teachers.

Seven items related to the ideas of “the benefits of reward system” are available in the scale. Mean and standard deviation of participant teachers’ scores related to this dimension are respectively $\bar{x}=4,29$, $ss=,50$ (totally agree).

Open ended questions about the benefits of reward system demonstrate that 125 of participant teachers (%89,9) assert rewarding is beneficial. While 83 of participant teachers (%59,7) regard high motivation as benefits of reward system, 22 of them (%15,8) regard high job satisfaction and dedication, 17 of them (%12,2) regard high teacher success and 3 of them (%2,2) regard high quality in education as benefits of reward system. On the other hand, 11 of participant teachers (%7,9) highlight that some circumstances such as rewarding teachers who really deserve rewarding, being fair, determination of criteria, features of the rewards to be given are essential in order to work the teacher reward system beneficially. 3 teachers (%2,9) believe that reward system is useless and not necessary.

Four items related to the ideas of “the regulations of reward system” are available in the scale. Mean and standard deviation of participant teachers’ scores related to this

dimension are respectively $\bar{x}=2,69$ (more or less agree) and $ss=,82$. Open ended questions demonstrate that 33 of participant teachers (% 23,7) state issues about recommendations of reward system are available. 26 of these teachers (%18,7) assert that unclear criteria about the reward system is an issue. 7 of them (% 5) believe that the low number and no variety of awards are issues of the system.

Five items related to the ideas of “the criteria of reward system” are available in the scale. Mean and standard deviation of participant teachers’ scores related to this dimension are respectively $\bar{x}=3,55$ (very agree) and $ss=,62$.

Open ended questions demonstrate that 104 of participant teachers (% 74,8) state issues regarding on favouritism in reward system are available. 46 of them (%33,1) state that not to give rewards in a fair and transparent way is an issue. 42 of them (% 30,2) assert that having close relations with administrators in terms of rewarding is an issue. 10 of them (%7,2) believe that union and political preferences are issues while determining teachers to be given rewards. 6 participants (% 4,3) highlight that insufficient evaluation leads to wrong rewarding and afterwards low motivation.

Results of independent samples (t) test regarding gender and branch demonstrate that the ideas of participant teachers do not differentiate. Nevertheless results of independent samples t test regarding receiving rewards beforehand demonstrate that participant teachers who have never received any rewards had significantly higher scores than the ones who have received any areards so far in terms of “the criteria of reward system”.

Results of ANOVA test regarding the variable of seniority demonstrate that participant teachers who have worked for 11-15 years had significantly higher scores than the ones who have worked +16 years in terms of “the criteria of reward system”.

Discussion and Conclusion

In terms of “the principals of reward system”, research results demonstrate that teachers do not think school management can encourage them well enough for their improvement with the help of available reward system. Moreover, they believe that teachers who deserve encouragement and motivation by rewarding are not rewarded fairly. According to teachers, although it is not a criterion to get a reward, teachers who have close relationships with the administrators have much more chance to be rewarded, which is a great problem in terms of fairness and effectiveness of the system.

Research results on “the benefits of reward system” indicate that teachers would like to be praised and rewarded because of their successful work by their administrators. They also

believe that rewards are very beneficial and can help enhance teachers' motivation, job satisfaction and devotion.

According to research results on "the regulations of reward system", teachers do not know all the criteria to be rewarded. They also indicate that they do not have any ideas about who in their schools are rewarded and for what reasons since they are not announced by the management properly.

Findings of the research on "the criteria of reward system" demonstrate that teachers would like to be rewarded considering how successful they are. Moreover, they do not appreciate the regulations and rules of available system.

Open ended questions used in the research on "favouritism in reward system" indicate that some teachers suggest performance based rewarding with the help of multiple sources (peers, parents, students, headmasters, administrators etc). When different "variables" are analysed, it is seen that there is no difference on the ideas of teachers in terms of gender and branch. In terms of seniority, findings underline that teachers who are experienced for more than 16 years do not care this formal rewarding but regard positive comments as external rewards.

To sum up, research indicates teachers do not believe that, with the current system, they will be rewarded even if they are successful. Findings suggest that teachers are not rewarded fairly and school administrators cannot encourage them improve themselves with the help of reward system. According to research findings, teachers would like the system to be fair and transparent, to have clear criteria and a variety of rewards. Teachers also expect to be appreciated and rewarded by the members of their institutions and they consider the positive remarks of students and parents as rewards. They also believe that school administrators do not know much about teachers well enough to assess them. The research findings also indicate that the teachers who are rewarded or are to be rewarded are not announced to the others. Teachers' ideas on rewarding have no difference according to gender and branch variables. Teachers' ideas on criteria for rewarding differentiate in favour of the teachers who have been experienced for 11-15 years compared to the teachers who have been experienced for +16 years. The research results indicate that, for the same category, ideas differentiate in the favour of teachers who have not gained any rewards compared to ones who have gained. It is advisable to consider the findings of this research to help renew rewarding system whose aim is to increase teacher success.

According to this research, following recommendations might be underlined so as to improve reward system for elementary school teachers.

- Rewarding should be revised in a way that it can support teachers' career development.
- Reward system should be fair, transparent and flexible. Rewards should be given considering the conditions of schools, regions and the environment where teachers work.
- Teachers who are to be rewarded in their institutions and the reasons why they are rewarded should be announced.
- The number of the teachers who will be rewarded should be sensible. If it were too many, then awarding would not be encouraging enough. On the other hand, this number should not be very little in order not to eliminate teacher's expectation.
- All teachers should be informed about which rewards are given in which conditions. So they could be certain that assessment is handled in an objective and fair way and rewards are given according to the criteria determined beforehand.