



## Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı Açısından Öğretmenlerin Görüşleri

Cihat ARSLAN\*<sup>a</sup>

### Makale Bilgisi

DOI:

Makale Geçmişi:

Geliş :03.01.2022

Düzeltilme :15.11.2022

Kabul :20.11.2022

Keywords:

Adalet,

Eşitlik,

Ödül Adaleti.

Makale Türü:

Araştırma Makalesi

### Öz

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin “Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı” bağlamında meslektaşlarına yönelik görüşlerini belirlemektir. Çalışmada, nitel çalışma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi yoluyla seçilen Sivas ilinde görev yapmakta olan 34 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun; öğretmen olabilmek için yıllar süren ciddi bir çalışma, maddi kaynak harcama, sosyal aktivitelerden fedakârlık gibi emekler harcadıkları, karşılığında ise öğrencilere faydalı oldukça manevi tatmin duygusu yaşadıklarını ancak maddi olarak emeklerinin karşılıklarını aldıklarını düşünmedikleri bulgusuna rastlanmıştır. Farklı branşlara mensup öğretmenlerin; aynı birim ücret üzerinden maaş ve ek ders ödenmesi durumu hakkında; sınav sorumluluğu bulunan, okul başarıları söz konusu olduğunda sık takip edilen matematik, Türkçe, fen bilimleri gibi branşlara mensup öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu sorumluluk farklı ise ücretin de farklı olması görüşünü ifade ederken diğer branşlara mensup öğretmenlerin büyük çoğunluğu eşit birim ücret uygulamasını adil bulduklarını ifade etmiştir. Aynı kurumda çalışan öğretmenlerin meslektaşlarının aldıkları ücreti hak edip-etmediği hakkında sorulan soruya verilen cevapların tamamına yakını; öğretmenlerin meslektaşlarının aldıkları ücreti hak ettiklerini ifade etmişlerdir. Son olarak eğitim sisteminde ödül-ceza uygulamalarının adil olup olmadığına yönelik görüşler istenilmiş, öğretmenlerin tamamına yakını ödül-ceza uygulamalarında mevzuattan ziyade ikili ilişkilerin daha fazla işlediğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

## Teachers' Opinions In Terms of Reward Justice And Equality Theory

### Article Information

DOI:

Article History:

Received :03.01.2022

Revised :15.11.2022

Accepted :20.11.2022

### Abstract

The purpose of this research is to determine the views of teachers towards their colleagues in the context of "Award Fairness and Equality Theory". In the study, phenomenology design, one of the qualitative study methods, was used. The study group of the research consists of 34 teachers working in the province of Sivas, who were selected through the maximum diversity sampling method, one of the purposive sampling methods. The data were subjected to content analysis. When the findings are examined; majority of the teachers participating in the research; It has been found that they spend years of serious work, spending financial resources, sacrificing social activities in order to become a teacher, and

\*İlgili Yazar: cihatarslan@outlook.com

<sup>a</sup> http://orcid.org/0000-0001-6357-6400

*Keywords:*

Justice,  
Equality,  
Award Justice.

*Article Type:*

Research Article

in return, they experience a sense of moral satisfaction as long as they are beneficial to students, but they do not think that they receive financial rewards for their efforts. Teachers from different branches; about the payment of salaries and additional courses at the same unit wage; While the majority of teachers from branches such as mathematics, Turkish, and science, who have exam responsibility and are followed frequently when it comes to school success, expressed the opinion that if the responsibility is different, the wages should be different, the majority of the teachers from other branches stated that they found the equal unit wage application fair. Almost all of the answers given to the question asked about whether the teachers working in the same institution deserve the remuneration of their colleagues; stated that teachers deserve the wages their colleagues receive. Finally, opinions on the fairness of reward-punishment practices in the education system were asked, and almost all of the teachers stated that they think that bilateral relations work more than legislation in reward-punishment practices.

## Giriş

Adalet kavramı literatürde; bir topluluk içerisinde herkesin eylemlerinin karşılığı olabilecek bir muameleye tabi tutulması yani hak ettiği ceza veya ödül ile karşılaşması durumu olarak tanımlanır (Cevizci, 2010). Bireylerin buldukları örgüt içerisinde yöneticilerinin tüm örgüt mensuplarına yaklaşımlarında adil olup olmamaları da örgütsel adalet kavramını tartışmaya açmaktadır. Yöneticilerinin adaletsiz davranışlarına maruz kaldıklarını düşünen örgüt mensuplarının işlerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve zamanla da tüm örgüte karşı sadakat ve bağlılıkları azalır, buna müteakiben de olumsuz tavır ve davranış içerisine girmelerine sebep olabilir (Eren, 2010). Bu durum da örgüt açısından telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Bundan ötürü örgütlerde adalet ve eşitlik kavramları örgüt çalışanlarının motivasyon düzeyleri açısından, bununla birlikte de örgütlerin devamlılığı ve gelişimi açısından önemsenmesi gereken kavramlardır. Motivasyon kavramı ise literatürde; bir amaca yönelik davranışa güç, enerji ve etkililik yükleme, bir işi veya etkinliği yapma istek ve hevesi, davranışı harekete geçiren devam ettiren ve yönlendiren içsel süreç olarak tanımlanır (Cevizci, 2010).

Bu bağlamda örgütlerin geleceklelerinin çalışan verimine bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçek olduğu düşüncesinden yola çıkılarak çeşitli motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Motivasyon teorilerinden biri de A.B.D.'li bir araştırmacı olan John Stacy Adams'a aittir. Adams'ın (1963) ödül adaleti ve eşitliği adını verdiği kuramı; Leon Festinger'e ait Bilişsel Çelişki teorisine dayalı bir denge kuramıdır (Scott ve Dinham, 2003).

J. S. Adams; Amerika Birleşik Devletleri'nde General Elektrik adlı işletmede çalışanların güdülenmesi ve motivasyonu üzerine bir takım araştırmalar yapmıştır. Araştırmalarından elde ettiği en önemli sonuç; ödül adaletinin çalışanların işlerine daha iyi bağlanmalarını sağlayan, onları güdüleyen önemli bir etken olduğudur. Bu sonuç, çalışanların kendilerini sürekli olarak çalışma arkadaşlarıyla kıyasladığı yani kendilerine verilen ödüller ile diğer arkadaşlarına verilen ödülleri karşılaştırdıkları yönündedir. Bu karşılaştırma kendilerine verilen ödüllerin kendisi ile aynı düzeyde emek harcadığını düşündüğü arkadaşlarının ödülleriyle ne oranda eşit olduğunu anlamaya yöneliktir. Çalışanlar karşılaştırma yaparken örgüte sundukları bilgi, emek, tecrübe, zeka ve yetenek gibi girdilerine karşılık örgütten sağladıkları maddi veya manevi ödül ve her türlü kazançları kıyaslarlar. Kendilerine ait oranlar ile çalışma arkadaşlarına ait oranlar arasında farklılık olması durumunda eşitsizlik durumu söz konusu olur ve bu durum da ödül adaletinin bozulduğu anlamına gelir (Eren, 2010).

Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı'nın temelinde bireyin kendi girdileriyle çıktılarının oranının diğer bireylerin girdileriyle çıktılarının oranını kıyaslaması vardır. Yani, bireyin işi için fedakârlıklarda bulunması, emekleri, çabaları ve yaptığı her türlü iş (girdi) ve yapılanlara karşılık elde ettiği değerler (çıktı) arasındaki denge büyük bir önem taşıdığı söylenebilir. Girdiler, bireyin ustalığı, örgüt için harcadığı emeği, aldığı eğitim, edindiği tecrübeler şeklinde tanımlanabilirken; çıktılar ise, örgütün bireye sağladığı saygınlık, verdiği ücret, takdir, mesleğinde ilerleme vb. şeklinde tanımlanabilir (Küçüközkan, 2015).

Bireyin örgüte verdikleri ile örgütün bireye verdikleri yani girdi ile çıktı oranının dengeli olduğu durumlarda yani örgüte verdiklerinin karşılığında örgütten aldıklarının olması gereken düzeyde olduğunu düşünen birey doyuma ulaşmaktadır. Bireyin elde ettiği sonuçlarla (çıkıntılarla), yatırımları (girdileri) arasındaki denge bozulursa veya girdi-çıktı oranı, kendisi gibi benzer işi gören bireylerin girdi-çıktı oranlarıyla kıyaslandığında eşitlik yoksa

hakkaniyetsizlik doğduğu düşünülecektir. Bu, tamamen kişinin algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Hakkaniyetsizlik duygusu beraberinde olması gerekenden fazla ödül alan bireyde suçlanma duygusu, olması gerekenden az ödül alan bireyde ise adaletsiz tutumlara sebep olmaktadır. Eğer hakkaniyetsizlik algısı oluşmuşsa birey hakkaniyeti oluşturma yoluna gitmeyi deneyebilir. Eğer eşitsizlik bireyin aleyhine ise hakkaniyeti oluşturma eylemini genellikle performansını (yani yatırımını) düşürerek yapmayı tercih etmektedir (Tevrüz, 1999).

Eroğlu'na göre ise (2007); hakkaniyetsizlik algısının bireyde çelişki yaratabildiği ve psikolojik/fiziksel telafi yolları aramaya ittiği görülmektedir. Bireyin başvuracağı telafi yollarından en sık kullanılanları ise aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

- Kişinin kendi ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışır
- Diğer kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeyi dener
- Çalışma ortamından ayrılır
- Kendisiyle karşılaştırdığı kişiyi değiştirmeyi dener
- Kendisinin veya karşılaştırdığı kişinin ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını değiştirmeye çalışır.

Sonuç olarak, Bolino ve Turnley'den (2008) aktarıldığına göre eşitlik kuramının temel bileşenleri; bir işle ilgili kişilerin katkıları, çalışanların katkıları karşılığında elde ettikleri ödüller/cezalar, çalışanların yaptıkları işlerle ilgili girdilerini ve çıktılarını diğer çalışanlarla kıyaslaması, çalışanların kendilerinin eşit olan veya eşit olmayan durumda oldukları bireylerle karşılaştırmalarına ilişkin algılamaları, eşitsizlik durumlarında çalışanların gösterebileceği davranışsal ve psikolojik tepkileri kapsamaktadır (Kılıç, 2016).

### İlgili Araştırmalar

Literatürdeki benzer çalışmalar araştırıldığında; Kılıç'ın (2016) "Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı nitel bir çalışma yapıldığı görülmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre; müzik öğretmeni olabilmek için harcanan emekler; maddi giderler, iş gücü, fiziksel yorgunluk, sağlık problemleri, emekleri karşılığında elde edilenler ise düzenli maaş, sosyal şartlar, sağlık güvencesi, sevgi ve saygı olarak ifade edilmiştir. Bazı öğretmenlerin sarf ettikleri emeğin diğer arkadaşlarına kıyasla daha fazla olduğunu, mesleği için kendilerinden az çaba harcayan meslektaşlarıyla aynı ücreti alıyor olmalarının iş tatmin ve motivasyonlarını, buna bağlı olarak da performanslarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Literatürde bir başka araştırmada; Yılmaz ve Aslan (2013) öğretmen motivasyonunun artırılmasında "ÖNKAS" (ölçülebilir, nesnel, kesin, açık, somut) ödül sistemi hakkında çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre; öğretmenlerin ödül alma şartlarını açıklayan mevzuat hükümlerinin en az ceza hükümleri kadar detaylı olması gerektiği ve başarı-üstün başarı belgelerinden daha prestijli ödüllerin yer alması gerektiğini ifade etmişleridir.

Ulutaş (2019) "Eşitlik hassasiyetinin işgörenlerin iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri: Bişkek Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması" başlıklı çalışmada; Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı da temele alınarak iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi ile eşitlik hassasiyeti ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre eşitlik hassasiyeti algısı ile maddi iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edildiği belirtilmiştir.

Küçüközkan (2015) de "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve" başlıklı çalışmada Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı'nın da yer aldığı bir çalışma ile motivasyon ve motivasyon teorilerine yönelik kuramsal bir araştırma yapılmış, motivasyonun kurumlardaki önemine değinilmiştir.

Uysal (2014) "Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları, (Altındağ ilçesi örneği)" başlıklı çalışmada lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı düzeylerini belirlemek ve algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet algılarının belirtilen demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş) farklılık göstermediği belirtilmiştir.

Erdem (1998) ise "Süreç Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları" başlıklı araştırmada Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı'nın eğitim yönetimindeki etkilerinden bahsedildiği görülmektedir. Eğitim yöneticisi

için; eşit çabaların eşit şekilde ödüllendirilmesi ve eşitsizlik durumunda gösterilecek tepkiye ani ve sert yanıtlar verilmemesi gerektiği önerilerinde bulunulduğu görülmektedir.

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin görev aldıkları sistem içerisinde ve daha özel olarak da kurumlarında birlikte görev yaptıkları meslektaşlarına yönelik ödül adaleti ve eşitliği kavramları temelinde görüşlerini tespit etmektir. Katılımcıların görüşlerinin; eğitim sisteminin güçlü veya zayıf bazı yönlerine dikkat çekerek sistem işleyişinin ideal eşitlik ve adalet düzeyine ulaştırılmasında fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Öğretmenlerin, öğretmen olabilmek için harcadıkları emek ve karşılığında elde ettikleri üzerine görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlere göre; farklı branşlara mensup öğretmenlerin maaşlarının ve bir ders için ödenen ek ders ücretlerinin eşit olmasına ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin; çalışma ortamlarında meslektaşlarının öğretmenlik mesleğine harcadıkları emek karşılığında aldıkları ücreti (maaş+ek ders) hakkında görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenler; bağlı buldukları mevzuatlar çerçevesinde ödül-ceza ile ilgili hükümlerin, hiyerarşik yapıda sorumluluğu bulunan tüm amirler açısından adil olarak işletildiğini düşünmekte midirler?

### Yöntem

#### Araştırma Modeli

Öğretmenlerin; ödül adaleti ve eşitliği bağlamında kendileri ve çalışma arkadaşları hakkında görüşlerini elde etmeyi amaçlayan bu çalışma betimsel tarama modelinde olup nitel yöntem ile yürütülmüştür. Betimsel tarama modeline göre elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanır. Betimsel analizde görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara da sıklıkla yer verilir. Betimsel analizde amaç elde edilen bulguların düzenlenerek ve yorumlayarak okuyucuya sunmaktır. Araştırmada alt problemlere ilişkin amaçların bütüncül olarak gerçekleştirilebilmesi için nitel çalışma desenlerinden biri olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birden fazla durumun detaylı araştırılmasıdır. Yani bir duruma ait etkenler (birey, olay, süreç vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durum durumdan etkilenip etkilenmediği üzerine odaklanılır. (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

#### Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu / Katılımcılar

Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde amaç genelleme yapmaktan ziyade çeşitlilik gösteren durumlar arasında paylaşılan ortak bir olgu veya olguların olup olmadığını belirlemek, bu sayede de problemin farklı boyutlarına da açıklık getirmektir. Böylece ulaşılan sonuçlar başka bir yöntemle ulaşılan sonuçlara kıyasla daha zengin olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Bu maksatla araştırmaya katılan öğretmenlerin branş çeşitliliğini artırmak için farklı branşlardan öğretmenlerin örnekleme dahil edilmesi durumuna dikkat edilmiştir. İlkokullardaki branş çeşitliliği ortaokul ve liseye oranla daha az olduğu için ilkokulda görev yapan öğretmenlerle ortaokul ve lisede görev yapan öğretmen sayısından daha az öğretmene görüşme formu uygulanmıştır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de belirtilmiştir.

**Tablo 1.** Çalışma grubunun eğitim kademesi, cinsiyet ve branşlara ait frekans tablosu

Eğitim Kademesi	Branş	Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
İlkokul	Sınıf Öğrt.	2	2	4
	İngilizce	0	1	1
Ortaokul	Matematik	4	2	6
	Fen Bil.	2	0	2

	Türkçe	0	3	3
	Sosyal Bil.	1	1	2
	Rehberlik	1	0	1
	Din Kültürü	1	2	3
	Özel Eğitim	1	1	2
	Beden Eğt.	1	0	1
	Matematik	1	1	2
	Edebiyat	1	0	1
Lise	Beden Eğt.	2	2	4
	Müzik	1	0	1
	Felsefe	1	0	1
Toplam		19	15	34

Tablo 1 incelendiğinde; cinsiyet değişkenine göre 34 katılımcıdan 15'inin kadın, 19'unun erkek olduğu, çalışılan eğitim kademesine göre incelendiğinde 5 katılımcının ilkökul kademesinde, 20 katılımcının ortaokul kademesinde ve 9 katılımcının lise kademesinde görev yapan öğretmen olduğu ve toplamda 14 farklı branştan öğretmenlerin bulunduğu da görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

İlgili literatür taranarak ve iki uzman görüşü alınarak (biri nitel çalışma konusunda uzman diğeri eğitim yönetimi ve denetimi alanında öğretim üyesinden oluşan uzman) araştırmada kullanılmak üzere her biri Adams'ın "Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı" ile ilgili 4 açık uçlu sorunun bulunduğu bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu uygulanan öğretmenler bu çalışmaya özgü olarak kodlanmıştır. Cinsiyet bağımsız değişkenine göre; kadın öğretmenler "K", erkek öğretmenler "E" ile temsil edilmektedir. Çalışılan eğitim kademesi bağımsız değişkenine göre; İlkokulda çalışan öğretmenler "1", ortaokulda çalışan öğretmenler "2", lisede çalışan öğretmenler "3" ile temsil edilmektedir. Mesleki hizmet yılı bağımsız değişkenine göre; 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler "A", 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler "B", 11-15 yıllık kıdeme sahip öğretmenler "C", 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler "Ç" ve 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler "D" ile temsil edilmektedir. Branş bağımsız değişkenine göre Türkçe öğretmenleri "Tür", Türk dili ve edebiyat öğretmenleri "edb", matematik öğretmenleri "mat", İngilizce öğretmenleri "ing", fen bilimleri öğretmenleri "fen", sosyal bilgiler öğretmenleri "sos", din kültürü öğretmenleri "dk", görsel sanatlar öğretmenleri "gs", müzik öğretmenleri "mzk", beden eğitimi öğretmenleri "bdn", rehber öğretmenler "rhb", teknoloji tasarım öğretmenleri "tek", felsefe grubu öğretmenleri "flsf" ve sınıf öğretmenleri "snf", özel eğitim öğretmenleri ise "özl" kodlarıyla temsil edilmektedir. Örneğin; "E2B5mat" kodu; cinsiyeti erkek, ortaokulda görev yapan, 6-10 yıl kıdeme sahip 5 nolu matematik öğretmeni anlamına gelmektedir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada, elde edilen bulguların çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi yaklaşımlarından faydalanılmıştır. Elde edilen bulguların düzenlenmesi ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulması betimsel analizin temel amacıdır. İçerik analizinin temel amacı ise; toplanan verileri açıklayabilecek ilişkilere ve kavramlara ulaşmaktır. Betimsel analizde açıklanan ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla, fark edilmesi zor olan tema ve kavramlar bu analizle keşfedilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

## Bulgular

### 1. Birinci Alt Problem; "Bir öğretmen olarak mesleğiniz için harcadığınız çabaları ve karşılığında maddi ve manevi olarak elde ettikleriniz nelerdir?" Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin öğretmenlik mesleği için harcadıkları emekler ve karşılığında elde ettiklerine yönelik görüşleri; "Bir öğretmen olarak mesleğiniz için harcadığınız çabaları ve karşılığında maddi ve manevi olarak elde ettikleriniz nelerdir?" sorusuyla elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmen olmak için harcananlar ve elde edilenler

Görüşler	Kodlar	f	%
Mesleğim İçin Harcadığım	Zaman	25	33,78
	Fiziksel Çaba	20	27,02
	Maddi Çaba	15	20,27
Emekler, Çabalar, v.s	Sosyal Faaliyetlerden	14	18,91
	Mahrumiyet		
Emeklerim Karşılığında	Sevgi ve Saygı	21	36,21
	Huzur ve Mutluluk	17	29,31
Elde Ettiklerim	Yetersiz maddi kazanç	12	20,69
	İnsanları tanımak	8	13,79

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlik mesleği için harcadıkları başlığında verilen en yaygın cevabın “zaman” olduğu görülmektedir. Emekler ve çabalar başlığı altında sıralanan 74 cevaptan 25’inin zaman teması olması %33,78’lik oranla öğretmenlik mesleği için harcanan emeklerin en başında gelmektedir. “Zaman” cevabını %27,02’lik oranla “fiziksel çaba”, %20,27’lik oranla “maddi çaba (parasal) ve %18,91’lik oranla “sosyal faaliyetlerden mahrumiyet” cevapları ile karşılaşılmıştır.

Emekleriniz karşılığında elde ettikleriniz başlığı altında sıralanan 58 cevaptan 21’inin yani %36,21’inin “sevgi ve saygı” teması ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu cevabı %29,31’lik cevaplanma oranı ile “huzur ve mutluluk”, %20,69’luk oran ile “yetersiz maddi kazanç” ve %13,79’luk oran ile “insanları tanımak” temaları ile karşılaşılmıştır.

Öğretmen olabilmek için harcanan emekler ve karşılığında elde edilenlerin sorulduğu soruya verilen cevaplara ilişkin doğrudan alıntılardan bazıları şu şekildedir:

*“17 buçuk yılımı harcadım. 11 yıldır da harcamaya devam ediyorum. 28 buçuk yılın sonunda sadece boşa harcamadım diyebiliyorum. Maddi anlamda çok bir şey kazandığımı söyleyemem.”* (E3C1edb)

*“Bütün zamanımı ve hayatımı mesleğim için adadım. Maddi olarak çok fazla bir kazanım elde etmedim. Mesleğim ile ilgili kazanımlarım da ne bir ev ne de bir araba almış değilim”* (E3Ç4bdn)

*“Mesleğime harcadıklarım karşılığında elde ettiklerim; tecrübe, zaman geçse de görüştüğüm çocuklar, öğretmen arkadaşlarımla kurulan dostluklardır.”* (K3B25bdn)

*“Maddi olarak bir araç sahibi oldum. Onun dışında herhangi bir maddi kazanımım yok. Manevi olarak mesleğim bana etkili iletişim ve tecrübe gibi kazanımları verdi. Ayrıca kendime güven, çalışkanlık ve sorumluluk duyguları kazandırdı.”* (E3C2bdn)

*“Mesleğim için neler yaptığımı şu şekilde ifade edebilirim; zamansal, zihinsel, ruhsal ve maddi olarak yapılması gereken her şeyi yapmak, elde ettiklerim ise; insan sevgisi ve kalbi, birkaç mektup, bir ev ve bir araba.”* (K2Ç30Tür)

## 2. İkinci Alt Problem; “Farklı branşlara mensup öğretmenlerin maaşlarının ve bir ders için ödenen ek ders ücretinin eşit olmasını adil buluyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin branş ayrımına göre ücret adaletine yönelik görüşleri; “Farklı branşlara mensup öğretmenlerin maaşlarının ve bir ders için ödenen ek ders ücretinin eşit olmasını adil buluyor musunuz?” sorusuyla elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Branş ayrımına göre ücret adaletine yönelik öğretmen görüşleri

Görüşler	Kodlar	f	%
Olumlu	Her branş özeldir	15	41,66
	Branşlara göre ücretler farklılaşmalı	14	38,88
Olumsuz	Kademelere göre ücretler farklılaşmalı	7	19,44



Tablo 3 incelendiğinde; branş ayrımı gözetilmeksizin ücret eşitliğinin doğruluğunu savunan öğretmenler olduğu gibi branş ayrımı gözetilmeden ücret eşitliğinin adil olmadığını savunan öğretmenler de bulunmaktadır.

Branş ayrımı olmaksızın eşit ücretin uygun olduğunu savunan öğretmenlerin görüşleri “her branş özeldir” başlığı altında toplanmıştır. Bu görüş; elde edilen 36 cevaptan 15’ini oluşturmaktadır. Tüm grubun da %41,66’sına denk gelmektedir.

Branş ayrımı olmaksızın eşit ücretin adil olmadığını savunan öğretmenlerin görüşleri 36 cevaptan 14’ü “branşlara göre ücretler farklılaşmalı” başlığı altında toplandığı görülmektedir. Bu görüşler de %38,88’lik bir orana denk gelmektedir. Elde edilen 36 cevaptan 7 ise “kademelere göre ücretler farklılaşmalı” görüşüdür. Bu görüş de tüm cevapların %19,44’üne denk geldiği görülmektedir.

Bu alt problem ile ilgili sorulara verilen cevaplara ilişkin doğrudan alıntılardan bazıları şu şekildedir:

“Adil olduğunu düşünüyorum, çünkü her öğretmen kendinden beklenenden çok çaba sarf ediyor.” (K1C27özl)

“Adil buluyorum. Çünkü her branşın hedef kitlesi ve disiplini farklı olsa da aynı kurum içinde eşit bireyleriz. Bu nedenle kazançların da aynı ders ücreti üzerinden olmasını doğal karşılıyorum.” (E2A8rhh)

“Adil buluyorum. Eğer maaş ve ek dersler branşlara göre sınıflandırma yapılırsa öğretmen arkadaşlar arasında ikilikler çıkacağını düşünüyorum.” (E3Ç4bdn)

“Kesinlikle adil değil. Benim bir matematik öğretmeni olarak ders içinde ve ders dışında harcadığım efor ve zamanla örneğin bir rehber öğretmenin, beden eğitimi öğretmenin, müzik, resim veya teknoloji tasarımı öğretmenin eforları da sorumlulukları da aynı değil.” (E2B3mat)

“Her öğretmenin mesleğini hakkı ile yaptığı sürece ücret eşitliğini adil buluyorum. Ancak her öğretmen aynı özveriyi gösteriyor mu? Tabii ki hayır.” (K2C10sos)

“Hayır. Çünkü bazı branşlarda bedenen ve zihnen yorgunluk daha fazla oluyor. Mesela sayısal dersleri oturarak anlatmak pek mümkün olmadığı için çok ders saati olduğunda mesela bir matematik dersinde sabahtan akşama kadar ayakta ders anlatıyorsunuz.” (K3Ç11mat)

“Adil bulmuyorum, meslek lisesinde edebiyat öğretmeni olmak ile nitelikli lisede edebiyat öğretmeni olmak aynı emeği vermek demek değildir.” (E3C1edb)

“Hayır, okulun başarısı ve başarısızlığı belli birkaç derse mal edilirken ve bütün sorumluluk bu derslerdeki öğretmenlerin üstüne yüklenirken herkesin aynı maaşı alması bence adil değil.” (K2Ç30Tür)

“Keşke belirlenebilse de emeğe göre ücretlendirme yapılırsa.” (K2C17dk)

### 3. Üçüncü Alt Problem; “Çalışma ortamınızı göz önüne alarak; meslektaşlarınızın öğretmenlik mesleğine harcadıkları emek karşılığında aldıkları ücreti (maaş + ek ders) hak ettiklerini düşünüyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin aynı okulda çalıştığı meslektaşlarının mesleklerine harcadıkları emek ile karşılığında aldıkları ücret dengesine yönelik görüşleri; “Çalışma ortamınızı göz önüne alarak; meslektaşlarınızın öğretmenlik mesleğine harcadıkları emek karşılığında aldıkları ücreti (maaş + ek ders) hak ettiklerini düşünüyor musunuz?” sorusuyla elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin aynı okulda çalışan meslektaşlarının emek-ücret ilişkisinde değerlendirilmesi

Görüşler	Kodlar	f	%
Olumlu	Hak ettiklerini düşünürüm	28	82,35
Olumsuz	Hak etmediğini düşündüğüm öğretmenler var	6	17,65

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin %82,35’inin aynı okulda çalıştıkları öğretmenlerin aldıkları ücretleri hak ettiğini düşündüklerini ifade ettikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %17,65’inin ise aldıkları ücreti hak etmediklerini düşündüklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Bu alt problem ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplara ilişkin doğrudan alıntılardan bazıları ise şu şekildedir:

*“Bence hak ettiklerini düşünmüyorum. Çünkü mesleğini tam yapanlar ile az yapanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmıyor. Ayrıca verilen emeklerin de karşılığı olarak öğretmenlerin eşit iş yaptığını düşünmüyorum.”* (E3C2bdn)

*“Harcanan emeklerin karşılığını maddi olarak ölçmek imkânsız. Çünkü öğretmen arkadaşlar olarak çocuğun gerek anne-babası, gerek psikoloğu, gerekse arkadaşı oluyoruz. Sadece ders anlatmak olarak bazı arkadaşların dersi boş geçtiğinden almış olduğu maaşı ve ek ders ücretini hak etmediğini düşünüyorum.”* (E3Ç4bdn)

*“Şu anki maaş ve ek ders düzeyini azlığından dolayı temel kabul edersek herkes hak ediyor diye düşünüyorum.”* (E2B3mat)

*“İdeal bir öğretmen için maaş ve ek ders yetersiz. Bazı öğretmenler için ise şu anki ücretin bile fazla olduğunu düşünüyorum.”* (E2C21sos)

#### **4. Dördüncü Alt Problem; “Öğretmenlerin bağlı buldukları mevzuat kapsamında ödül-ceza ile ilgili hükümlerin, hiyerarşik yapıda sorumluluğu bulunan tüm amirler açısından adil olarak işletildiğini düşünüyor musunuz?” Sorusuna İlişkin Bulgular**

Öğretmenleri doğrudan ilgilendiren mevzuattaki ödül-ceza hükümlerinin ve bu hükümlerin uygulayıcılar tarafından adil olarak uygulanıp uygulanmadığına yönelik görüşler “Öğretmenlerin bağlı buldukları mevzuat içerisinde ödül-ceza ile ilgili hükümlerin, hiyerarşik yapıda sorumluluğu bulunan tüm amirler açısından adil olarak işletildiğini düşünüyor musunuz?” sorusuyla elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Ödül-ceza uygulamaları ile ilgili görüşler

Görüşler	Kodlar	f	%
Olumlu	Adil bir sistem işlemektedir	5	13,88
Olumsuz	Adam kayırma yapılıyor	24	66,67
	Medyatik kişiler ödül alıyor	7	19,44

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin %13,88’inin ödül-ceza sistemi için “adil bir sistem işlemektedir” görüşüne sahip oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,67’sinin ödül-ceza sistemi ile ilgili olarak “adam kayırma yapılıyor” düşüncesine sahip olduğu, %19,44’ünün ise “medyatik kişiler ödül alıyor” düşüncesine sahip oldukları görülmüştür.

Bu alt problem ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplara ilişkin doğrudan alıntılardan bazıları ise şu şekildedir:

*“Hayır, çünkü ödül daha çok çalışan öğretmene değil daha medyatik olan kişilere veriliyor. Çalışan öğretmenin çalışma azmi zamanla kırılıyor. Ceza konusu da aynı şekilde daha çok kişi kayırmacılık türünden hükümler sıklıkla veriliyor.”* (E3C2bdn)

*“Hayır, ödüllerin çalışıp emek verenlerden ziyade daha çok arkadaşlık ilişkisi ile verildiğini ve ortada bir ürün olmasa da bunun reklamını yapmaya odaklananların ön planda olduğunu düşünüyorum.”* (E2B3mat)

*“Hayır, idareci ve yönetici arkadaşlar, kendine yakın bulduğu arkadaşlara pozitif ayrımcılık yapıyor. Derse girmeyenler, mazeretsiz gecikenler göz ardı ediliyor. Ödüllendirilmesi gerekenler değil de kendine yakın olanlar ödüllendiriliyor.”* (E3Ç4bdn)



## Tartışma ve Sonuç

J. S. Adams; Amerika Birleşik Devletleri'nde General Elektrik adlı işletmede çalışanların güdülenmesi ve motivasyonu üzerine bir takım araştırmalar yapmıştır. Araştırmalarından elde ettiği en önemli sonuç; ödül adaletinin çalışanların işlerine daha iyi bağlanmalarını sağlayan, onları güdüleyen önemli bir etken olduğudur. (Eren, 2010).

Literatürde Adams'ın ödül adaleti ve eşitliği teorisi bağlamında yapılan bir çalışmada Kılıç (2016); müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeyi amaçlamış ve bu bağlamda müzik öğretmenlerinin meslekleri için yaptıkları fedakârlıkları; emek, harcanan iş gücü, zaman, fiziksel yorgunluk, maddi giderler, çeşitli sağlık problemleri vb. şeklinde tespit ettiği görülmektedir. Buna karşılık emekleri karşılığında elde ettiklerinin; düzenli maaş, sosyal şartlar, sağlık güvencesi, terfi imkânları, emeklilik hakkı, öğrencilerin gösterdikleri sevgi ve saygı, toplumda saygınlık ve statü şeklinde tespit edildiği görülmektedir. Bu bulgulardan harcanan iş gücü ve zaman gibi bulguların ve karşılığında elde edilenlerden; maaş, öğrencilerden görülen sevgi ve saygı gibi karşılıkların araştırmamızın bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir.

Aynı araştırmada Kılıç (2016); bazı öğretmenlerin sarf ettikleri emeğin diğer arkadaşlarına kıyasla daha fazla olduğunu, mesleği için kendilerinden az çaba harcayan meslektaşlarıyla aynı ücreti alıyor olmalarının iş tatmin ve motivasyonlarını, buna bağlı olarak da performanslarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Araştırmamızın bulguları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu aynı okulda çalıştıkları meslektaşlarının aldıkları ücreti hak ettiklerini düşündükleri görülmektedir. Katılımcıların az bir kısmının Kılıç (2016)'ın çalışmasının bulgularıyla paralellik gösterdiği, yaptığı işe göre aldıkları ücreti hak etmeyenlerin olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Yılmaz ve Aslan (2013) öğretmen motivasyonunun artırılmasında “ÖNKAS” (ölçülebilir, nesnel, kesin, açık, somut) ödül sistemiyle ilgili çalışmalarında; özünde öğretmenleri ilgilendiren mevzuattaki ödül ve ceza ile ilgili hükümlerin araştırmaya katılan öğretmenlerden gelen dönütler ve Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı çerçevesinde yeniden yorumlanması önerilerinde bulunduğu görülmektedir.

Ulutaş (2019) “Eşitlik hassasiyetinin işgörenlerin iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri: Bişkek Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada; Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı da temele alınarak iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimi ile eşitlik hassasiyeti ilişkisini incelemiştir. Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Eşitlik hassasiyeti algısı” ile “maddi iş doyumunu” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edildiği, ayrıca, işgörenlerin iş doyumunu ile işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Çelebi ve diğerleri (2015); ilk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlerini araştırdığı çalışmada; katılımcıların başarılarının çalıştıkları kurumlar tarafından ödüllendirilmesini istedikleri ifade edilmiş, fakat öğretmenler mevcut sistemde başarılı olsalar bile ödül veya takdir gibi güdüleyicilerle karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenler ödül sisteminin adil olduğunu düşünmediklerini ifade etmektedir. Bu yönüyle; öğretmenlerin ödül-ceza sisteminin adil olarak işletilmediği, sorumlu yöneticilerin daha şeffaf ve ölçütlere sadık olması gibi sonuçlar araştırmamızın bulgularıyla örtüşmektedir. Bu konuyla ilgili olarak; öğretmenlerin daha şeffaf ve somut ölçütlerin olduğu bir ödül-ceza sisteminde, kimi öğretmenleri ödüllendirirken daha fazla hak ettiğini düşünen öğretmenleri küstürmemek gerekliliğinin olduğu söylenebilir. Daha somut ödüllendirme ve cezalandırma ölçütleri inisiyatif olarak mevzuattaki boşluklardan faydalanarak adam kayırmanın önüne geçebileceği önerilebilir.

## Teşekkür ve Bilgilendirme

Bu çalışma İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Doktora Programında Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER danışmanlığında hazırlanmış seminer çalışmasıdır.

## Referanslar

- Cevizci, A.(2010). Eğitim sözlüğü. İstanbul: Say Yayınları.
- Çelebi, N., Vuranok, T., Turgut I. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,34, 75-104.
- Erdem, A. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4, 51-57.
- Eren, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, F. (2007). Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Kılıç, D.B. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19-36, 193-235.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. Uluslar arası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 1(2), 86-115.
- Scott, C. ve Dinham, S. (2003). The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction. Journal of Educational Administration, 41, 74-86.
- Tevrüz, S. (1999). Endüstri ve örgüt psikolojisi. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Ulutaş, M. (2019). Eşitlik hassasiyetinin işgörenlerin iş doyumunu ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkileri: Bişkek yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir alan araştırması. Ömer Halis Demir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 12(4), 552-562.
- Uysal, (2014). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek. H., (2000). Sosyal bilimlerde nitel araştırma teknikleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, M. ve Aslan, Ö.. (2013). Öğretmen motivasyonunun artırılmasında “ÖNKAS” ödül sistemi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, 286-306.

### Extended Abstract

The concepts of justice and equality in organizations are concepts that should be considered in terms of the motivation levels of the employees of the organization, as well as the continuity and development of the organizations. The concept of motivation is in the literature; Attribution of power, energy and effectiveness to a goal-directed behavior is defined as the desire and enthusiasm to do a job or activity, the internal process that activates, maintains and directs the behavior (Cevizci, 2010).

In this context, various motivation theories have been developed based on the idea that it is an undeniable fact that the future of organizations depends on employee productivity. One of the motivation theories belongs to John Stacy Adams, a researcher from the USA. Adams's (1963) theory of reward justice and equity; It is a balance theory based on the Cognitive Contradiction theory of Leon Festinger. J. S. Adams; He has done some research on the motivation and motivation of employees in the General Electric company in the United States. The most important result of his research; reward justice is an important factor that motivates employees to engage in their work better. This result is that employees constantly compare themselves with their colleagues, that is, they compare the rewards given to them with the awards given to their other friends. This comparison aims to understand how much the rewards given to them are equal to the rewards of their friends, whom they think are working at the same level as him/her. When making comparisons, employees compare the material or moral rewards and all kinds of gains they provide from the organization in return for their inputs such as knowledge, effort, experience, intelligence and talent. If there is a difference between the ratios of their own and their colleagues, there is a situation of inequality and this means that the reward justice is impaired (Eren, 2010).

The aim of this research is to determine the opinions of teachers on the basis of the concepts of reward justice and equality towards their colleagues, with whom they work in the system they work and more specifically in their institutions. The opinions of the participants; It is thought that by drawing attention to some of the strengths or weaknesses of the education system, it may be beneficial to bring the system operation to the ideal level of equality and justice. This study, which aims to obtain the opinions of teachers about themselves and their colleagues in the context of reward justice and equality, is in the descriptive survey model and was carried out with a qualitative method. The data obtained according to the descriptive survey model are summarized and interpreted according to the predetermined themes. In descriptive analysis, direct quotations are also frequently used to reflect the views of the individuals interviewed or observed in a striking way. The purpose of descriptive analysis is to present the findings to the reader by arranging and interpreting them.

Maximum variation sampling method, one of the purposeful sampling methods of the study group, was used. In this method, the aim is to determine whether there is a common phenomenon or phenomena shared among various situations, rather than generalizing, and thus to clarify the different dimensions of the problem.

In order to increase the branch diversity of the teachers participating in the research, attention was paid to the inclusion of teachers from different branches in the sample. Since the variety of branches in primary schools is less than in secondary and high school, interview forms were applied to fewer teachers than the number of teachers working in primary school and secondary school and high school.

By scanning the relevant literature and taking the opinions of two experts (one expert in qualitative studies and the other a faculty member in the field of educational administration and supervision), a semi-structured question consisting of 4 open-ended questions, each about Adams's "Theory of Reward Fairness and Equity", to be used in the research. interview form has been prepared.

In the research, descriptive analysis and content analysis approaches were used in the analysis of the findings. The main purpose of descriptive analysis is to organize the findings and present them to the reader in an interpreted way. The main purpose of content analysis is; to reach the relationships and concepts that can explain the collected data. The data explained and interpreted in descriptive analysis are subjected to a deeper process in content analysis, and with a descriptive approach, themes and concepts that are difficult to notice can be discovered with this analysis (Yıldırım & Şimşek, 2000).

According to the research findings; majority of the teachers participating in the research; It has been found that they spend many years of serious work, spending financial resources, sacrificing social activities in order to become a teacher, and in return, they experience a sense of moral satisfaction as long as they are beneficial to the students, but they do not think that they receive financial rewards for their efforts. Regarding the payment of

teachers from different branches over the same unit wage and additional lessons; While the majority of teachers from branches such as mathematics, Turkish and science, who are responsible for an exam and are frequently followed when learning about their school achievements, express the opinion that if the responsibility is different, the wages should be different, the majority of the teachers from other branches stated that they found the equal unit wage application fair. Almost all of the answers given to a question asked about whether the colleagues of the teachers working in the same institution deserve the wages they receive; stated that teachers deserve the wages their colleagues receive. Finally, when asked for their opinions on the fairness of reward-punishment practices in the education system, almost all of the teachers stated that they think that bilateral relations work more than legislation in reward-punishment practices.