

**Milli eğitim bakanlığının ödül uygulamalarına ilişkin eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri****Ali Osman Kalkan<sup>1</sup> Tugay Polat<sup>2</sup>**

DOI 10.5281/zenodo.10695388

**Özet**

Bu araştırmanın temel amacı Millî Eğitim Bakanlığı ödül uygulamalarının adil olarak verilip verilmediği incelemektir. Ayrıca bu ödüllerin çalışanların motivasyonuna olumlu veya olumsuz etkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu şekilde eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine ayna tutmaktır. Bu araştırmanın çalışma grubunu 2018–2019 Eğitim-Öğretim yılı Tokat ili Merkez ilçesi merkez ortaokullarında çalışmakta olan beş eğitim yöneticisi ve beş öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler sesli görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda toplanan veriler içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir. Daha sonra ortaya çıkan sonuçlara ait tabloların yorumları yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarından öne çıkanlar arasında eğitim yöneticilerinin ödül yönergesini bildikleri, öğretmenlerden ise çoğunluğun bildiği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda ödül verilmesinin olumlu olduğu ancak ödüllerin adil verilmediği de sonuçlar arasındadır. Sonuçlar arasında hem eğitim yöneticilerinin hem de öğretmenlerin ödül yönergesinde değişiklikler yapmak istekleri de görülmüştür. Sonuçlardan sonra konu ile ilgili öneriler sıralanmıştır. MEB'in ödül yönergesine göre ödüllerin adil verilmediği, ödül yönergesinde değişiklikler yapılmasını katılımcıların istedikleri analizler sonucunda görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Ödül sistemi, yönetici, öğretmen**The views of educational administrators and teachers on the reward practices of the Ministry of National Education****Abstract**

The primary purpose of this research is to examine whether the award practices of the Ministry of National Education are given relatively or not. It also aims to determine these rewards' positive or negative effects on employee motivation. In this way, it mirrors the views of education administrators and teachers. The study group of this research consists of five education administrators and five teachers working in the central secondary schools of the Central district of Tokat province in the 2018–2019 academic year. In the research, data were obtained by voice interview method. The data collected from the research were analysed using the content analysis technique. Later, the tables of the results were interpreted. Among the highlights of the results of this research is that education administrators know the reward directive and most teachers do. In addition, rewards are positive among the results, but the rewards are not given relatively. The results showed that both education administrators and teachers wanted to make changes in the reward directive. After the results, recommendations on the subject are listed. As a result of the analysis, it was seen that the awards were not given relatively according to the award directive of the Ministry of Education and that the participants wanted changes to be made to the award directive.

**Keywords:** Reward system, executive, teacher

<sup>1</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [kalkan6060@hotmail.com](mailto:kalkan6060@hotmail.com)

<sup>2</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [tpolat60@gmail.com](mailto:tpolat60@gmail.com)

## Giriş

Kurumlar, çalışanların verimliliğini artırmak ve motivasyonlarını yüksek tutmak için bir dizi faktörü dikkate almaktadır. Bunlar arasında, teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde evrildiği bir çağda, çalışanların dijital beceri ve yetkinliklerinin sürekli olarak güncellenmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir (Davenport & Kirby, 2016). Ayrıca, esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş-yaşam dengesinin sağlanması ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarına uyum sağlanması da kritik hale gelmiştir (Allen vd., 2013). İlaveten, iş yerinde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın artırılması, çalışanların farklı bakış açılarına ve deneyimlere değer verilmesini sağlayarak motivasyonlarını artırabilir (Cox & Blake, 1991). Son olarak, çalışanlar aldıkları sorumluluk, görevlendirildikleri bölgelerin ekonomik ve sosyal- kültürel farklılıklar nedeniyle ödül sisteminin önemi, bilimsel çalışmalara ve araştırmalara konu olması gerektiği çeşitli çalışmalar tarafından vurgulanmaktadır.

Ödüllendirme sistemi çalışanların verimliliği ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, uygun bir şekilde tasarlanmış ve uygulanmış ödüllendirme sistemlerinin çalışanların performansını artırdığını ve motivasyonlarını yükselttiğini göstermektedir (Lawler, 2000). Ödüllendirme sistemleri, çalışanların çaba ve başarılarının tanınmasını sağlar ve bu da çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymalarına ve daha fazla çaba göstermelerine neden olabilir (Deci vd., 1999). Ayrıca, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını teşvik edebilir ve organizasyonun genel amacına daha iyi hizmet etmelerini sağlayabilir (Gomez-Mejia vd., 2004). Ancak, ödüllendirme sisteminin adil, şeffaf ve tutarlı olması önemlidir, aksi halde çalışanların motivasyonu ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenebilir (Eisenberger vd., 1999). Dolayısıyla, ödüllendirme sistemleri, çalışanların verimliliğini artırmak ve motivasyonlarını yüksek tutmak için önemli bir araç olarak görülmektedir.

Ürünü insan olan okullarda çalışan motivasyonu ve verimi daha da büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle eğitim kurumlarında ve öğretmenler arasında öğrenci motivasyonunu ve başarısını artırmak için kullanılan ödüllendirme sistemleri önemli bir konudur ve bu sistemlerin yanlış yapılandırılması veya uygulanması olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ödüllerin sadece belirli bir gruba verilmesi, diğerleri arasında motivasyon kaybı ve haksızlık hissi yaratabilir (Deci & Ryan, 2000). Bu durum, iş birliğini azaltabilir ve rekabeti artırabilir, dolayısıyla eğitim ortamını olumsuz etkileyebilir (Ames, 1992). Benzer şekilde, öğretmenler arasında performansa dayalı baskı ve rekabet, iş birliği kültürünü zayıflatabilir ve öğretmenler arasında stres ve memnuniyetsizliğe neden olabilir. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında ödüllendirme sistemlerinin adil, şeffaf ve öğrenci/öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik uzun vadeli hedeflere odaklanan bir yaklaşımla yapılandırılması önemlidir.

Bu nedenle, MEB Ödül Sisteminin eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere adil uygulanıp uygulanmadığı ve işe motive edip etmediği konularının bilimsel bir çalışmayla ortaya konması önem arz etmektedir. Bu çalışmada MEB Ödül Sisteminin, adil uygulanıp uygulanmadığı ve işe motive edip etmediği konusunda alıcı ve belirleyici konumda olan eğitim yöneticilerinin ve sadece alıcı konumunda olan öğretmenlerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirleme MEB Ödül Sisteminin daha adil hale getirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda yeni bakış açılarının geliştirilmesine ve politika yapıcılara yardımcı olacaktır. Bu bakımdan MEB Ödül Sistemi incelenmiş, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB Ödül Sisteminin adil uygulanıp uygulanmadığına dair düşünceleri ve bu durumun motivasyona etkilerine ilişkin görüşlerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

**Araştırmanın amacı;**

Bu araştırma; eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin MEB ödül sisteminin adaletli uygulanıp uygulanmadığı, motivasyona olumlu ya da olumsuz etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla eğitim yöneticileri ve öğretmenlerinden aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Millî Eğitim Bakanlığının yürürlükteki ödül yönergesinde geçen ödül uygulamaları hakkındaki bilgi seviyeleri nasıldır?
2. MEB' in ödül uygulamaları öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir?
3. MEB' in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamaları adil olarak gerçekleştirilmekte midir?
4. MEB' in ödül uygulamaları yönetici ya da öğretmenlerin birbirleriyle ilişkilerini etkilemekte midir?
5. MEB' in ödül uygulamalarında yapılması gereken değişiklikler nelerdir?

**Araştırmanın önemi;**

İnsanlık olduğu sürece ilerleme var olacaktır. İnsanlığın olduğu yerde ilerleme eğitim ile doğru orantılı şekilde ilişkilidir. Ülke ne kadar eğitilmiş ise o kadar medenidir. Dünyadaki ülkelerin eğitim sistemlerinin temeli okullarda atılmaktadır. Okulların olmazsa olması ise yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Okulların amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirebilmeleri için, eğitimcilerin bu amaç doğrultusunda güdülenmeleri gerekmektedir. Bu güdülenme işleminde faydalanılan en önemli araç ödüllerdir. Yöneticilerin ödülleri okulun amacı doğrultusunda iyi kullanabildiğinde, okul ortamının iyileşeceği beklenmektedir. Bu araştırmada eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul ortamını iyileştirmelerinde ödülün adil verilip verilmediği ve motivasyona etkisi incelenecektir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulardan sonra yapılan önerilerin okullarının amaçlarını gerçekleştirmesine önemli katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

**Yöntem**

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturularak katılımcılara sesli olarak sorular sorulmuş ve cevaplar yine sesli olarak alınmıştır. Alınan cevaplar yazıya dökülerek veriler oluşturulmuştur. Araştırmada nitel yöntem seçilmesinde konunun derinlemesine irdelenmesi ve katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarla araştırmaya açıklık getirebilecek olmaları etkili olmuştur.

**Çalışma grubu;**

Araştırma kapsamında Tokat ili Merkez ilçe ilköğretim, ortaokul ve lisede görevli eğitim yöneticileri ve öğretmenlerinden oluşan 10 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

Kod	Statü	Görev	Yaş	Kıdem	Ödül Durumu
Y 1	Yönetici	Müdür	49	25	VAR
Y 2	Yönetici	Müdür Yardımcısı	30	8	VAR
Y 3	Yönetici	Müdür Yardımcısı	33	8	YOK
Y 4	Yönetici	Müdür Yardımcısı	42	17	VAR
Y 5	Yönetici	Müdür	45	22	YOK
Ö6	Öğretmen	Öğretmen	52	26	VAR
Ö7	Öğretmen	Öğretmen	34	10	YOK
Ö8	Öğretmen	Öğretmen	38	12	VAR
Ö9	Öğretmen	Öğretmen	49	25	VAR
Ö10	Öğretmen	Öğretmen	45	21	YOK

Tablo 1 incelendiğinde bu araştırmada 5 tanesi yönetici konumunda ve 5 tanesi de öğretmen olmak üzere toplamda 10 katılımcı yer almaktadır. Yönetici konumunda bulunan katılımcıların 2 tanesi müdür olarak görev yapmakta iken 3 katılımcı ise müdür yardımcısı konumunda bulunmaktadır. Demografik değişkenlerden yaş incelendiğinde 30 yaş altında bir katılımcı bulunmamasıyla birlikte 30-40 yaş arasında 2si yönetici konumunda olmak üzere toplamda 4 katılımcı bulunmaktadır. 40-50 yaş arasında 3'ü yönetici olmak üzere toplamda 5 katılımcı vardır. 50 yaş üstünde ise 1 katılımcı olduğu gözlemlenmiştir. Kıdem yılı olarak Tablo 1 incelendiğine 10 yıla kadar olan sürede 2 katılımcı bulunmaktadır. 10-20 yıl arası kıdem yılında ise 3 katılımcı bulunmaktadır. 20 yıl üstü kıdeme sahip olan katılımcıların sayısının 5 olduğu görülmüştür. Katılımcıların ödül durumuna baktığımız zaman 6 katılımcının ödül aldığı 4 katılımcının ise ödül alamadığı gözlemlenmiştir. Ödül alan 6 katılımcının 3'ü yönetici konumunda bulunmakta olup 3ü de öğretmen vafındadır.

### Veri Toplama Araçları;

Yarı yapılandırılmış görüşme formu açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formunun oluşturulmasında uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda forma son hali verilmiştir. Görüşmelerde katılımcılara sorulacak form dağıtılmış olup sorulacak soruları görmeleri sağlanarak verecekleri cevaplar için düşünce zaman bırakılmıştır. İstemeleri halinde cevaplarını yazılı olarak da verebileceklerini katılımcılara söylenmiştir. Yapılan sesli görüşmeler daha sonra yazıya geçirilerek veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle analiz edilmiştir.

### Verilerin Analizi;

Sesli olarak katılımcıların izni ile kayıt altına alınan veriler yazılı belgelere dönüştürülmüştür. Veriler bu şekilde elde edilmiştir. Ulaşılan verilerin içerik analiz tekniğiyle de analizi yapılmıştır. Her sorunun cevabı ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### Bulgular

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine ve öğretmenlerine, Millî Eğitim Bakanlığının yürürlükteki ödül yönergesinde geçen ödül uygulamaları hakkında ne kadar bilgiye sahip

olduklarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 2’de betimlenmiştir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin ve öğretmenlerin yönergeyi bilme durumu

Tema	Kod	Frekans
Yönergeyi Biliyor	Oldukça bilgiye sahibim. (Y1, Y2, Y3, Ö3, Ö4)	6
	Değişikler arasındaki farkı biliyorum. (Y1, Y2, Y3, Ö4)	5
	Ödül almak için kendi aslı görevleri dışında harici projeler ekstra işlerle ilgili aktif olmanız gerektiğini biliyorum. (Y1, Y2, Ö2)	3
	Kurum amirlerince teklif edildiğini biliyorum. (Y1, Ö3, Ö4)	3
Yönergeyi Eksik Biliyor	Başarı ve üstün başarı belgelerinin verildiğini biliyorum. (Y5)	1
	Bildiğim kadarıyla daha önce takdir, teşekkür, aylıkla ödüllendirme olduğunu biliyorum. (Ö1)	1
Yönergeyi Bilmiyor	Hiçbir bilgiye sahip değilim(Ö5)	1

Tablo 2’de görüldüğü gibi MEB’ in yürürlükteki ödül yönergesinde geçen ödül uygulamaları hakkında ne kadar bilgiye sahip oldukları konusunda eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin çoğunluğunun yönergeyi bildiği (f=17), az sayıda eğitim yöneticisi ve öğretmenin yönergeyi eksik bildiği (f=2), yönergeyi bilmeyen eğitim yöneticisinin olmadığı ancak bir öğretmenin yönergeyi bilmediği (f=1) tabloda görülmektedir.

Yönergeyi biliyorum diyen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bazı görüşleri şöyledir:

*Y2: Yönergede geçen ödül uygulamaları ile ilgili yeterli mevzuat bilgilerine sahibim. Hangi davranışlar ya da hangi çalışmalardan sonra hangi ödüllerin alınacağını biliyorum. Başarı, üstün başarı ödüllerinin ne şekilde ve hangi işlemlere göre verileceğini biliyorum.*

*Y3: Ödül yönetmeliği önceden takdir, teşekkür ve aylıkla ödül şeklinde verilirken en son düzenleme ile başarı, üstün başarı şeklinde veriliyor. 3 üstün başarı alan önceki haliyle bildiğimiz aylıkla ödül şeklinde ödüllendirilebiliyor.*

*Y4: Ödül yönergesinde 3 çeşit ödül var. Bunlar başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve ödül diye geçiyor. 3 tane başarı belgesi alırsanız üstün başarı, üstün başarı aldığınızda ödül almış oluyorsunuz. Ödül dediğimiz öncekinin aylıkla ödüllendirilmesi yerine geçiyor. Başarı Belgesi teşekkürle tekabül ediyor. Üstün Başarı da eskinin takdirine tekabül ediyor. Kimler teklif ediyor ödülü, eskiden okullara kontenjan veriliyordu öyle belli oluyordu. Şu an da hiç kimsenin teklif ettiği yok. Milli Eğitim kendi çalışıyor kendi oynuyor.*

*Ö2: Ekstra performans gösterenler yani emsallerine göre daha çok fedakârlık yapanlar için idarecinin de önerisiyle verilen bir ödül olduğunu biliyorum. Ödül uygulamalarının böyle işlediğini biliyorum. Üç defa Başarı Belgesi alındığında, Üstün Başarı Belgesinin verildiğini biliyorum.*

*Ö3: Yönergeyi biliyorum. Yönergeyi okudum. Belirli kıstaslar var ama bu kıstasların çok somut olduğunu düşünmüyorum. Bu kıstasları sağlayan öğretmenlere, Başarı Belgesini ilçelerde mülki amir olan kaymakam, illerde de vali veriyor. Başarı Belgesi, Üstün Başarı Belgesi ve maaşla ödüllendirme var.*

*Ö4: İlk önceleri Takdir, Teşekkür ve Aylıkla ödüllendirme şeklinde idi. Müdürün teklifi ile ilçelerde kaymakam, illerde ise valiler tarafından verilirdi. Müdür istediği birini teklif edip istediği birinin Teşekkür, Takdir veya Maaşla Ödül almasını sağlayabiliyordu. Bu durum son yönerge ile değişti. Son değişiklikte Teşekkür, Takdir ve Maaş ile ödül kaldırıldı. Yerine Başarı Belgesi, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül geldi. Teklifi müdür yine yapabiliyor. Önceden teklif edilenlere müdür, puan vererek isimlerini bildiriyordu. Değişikliklerle puan verilmeden isim gönderebiliyor.*

Yönergeyi eksik biliyorum diyen eğitim yöneticisi ve öğretmenin görüşü şu şekildedir:

*Ö1: Öncelikle yönergeyi tam bilmiyorum. Bildiğim kadarıyla daha önce takdir, teşekkür, aylıkla ödüllendirme vardı. Şu anki yönetmelikte başarı belgesi, üstün başarı belgesi olduğunu biliyorum. Şu an da hiç kimsenin ödül için teklif ettiği yok.*

*Y5: Bildiğim kadarıyla daha önce takdir, teşekkür, aylıkla ödüllendirme vardı. Şu anki yönetmelikte başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve aylıkla ödüllendirme geçiyor diye biliyorum. Ödül almanın koşulu nedir tam bilmiyorum.*

Yönergeyi bilmiyorum diyen öğretmenin görüşü ise;

*Ö5: Hiçbir bilgiye sahip değilim. Olmuştur.*

Eğitim yöneticilerinin öğretmenlere oranla daha fazla ödül yönergesini bildiği görülmektedir. Ödül yönergesi konusunda eğitim yöneticilerinin öğretmenlere oranla daha fazla bilgiye sahip olmalarının en önemli nedeni ise verilen ödüllerin yöneticilerin yer değiştirmelerinde önemli bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Ödül yönergesindeki ödüllerin öğretmenlerin yer değiştirmesinde veya görevde yükselmesinde etkisi olmuş olsaydı öğretmenlerin de tamamının ödül yönergesini biliyor olmasını sağlardı.

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB' in ödül uygulamalarının işlerindeki motivasyonu (güdülemeye) olumlu ya da olumsuz etkileyip etkilemediğine ilişkin soru sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Ödülün motivasyonu olumlu ya da olumsuz etkileme durumu

Tema	Kod	Frekans
Olumlu Etkiler	Ödülün var olması işimizdeki motivasyonu olumlu etkiler. (Y1, Y2, Y5, Ö7, Ö10)	5
	Daha farklı daha iyi işler yapılmasında kendisinde güç bulacaktır. (Y2, Ö6)	2
	Hakkaniyetle uygulanırsa motivasyonumuzu mutlaka artırır. (Y4, Y5)	2
	Başarı kaydedersen ödül alırım diye düşünür. Bu anlamda daha çok çalışır. (Ö8)	1
Olumsuz Etkiler	Motivasyonu artırıcı bir anlamı olmamaktadır. (Y3)	1
	Verilen ödüller olumsuz olarak etkilemektedir. (Ö9)	1

Tablo 3’de görüldüğü gibi MEB’ in ödül uygulamalarının işlerindeki motivasyonlarını (güdülemeye) olumlu ya da olumsuz etkileyip etkilemediğine ilişkin soruda eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin çoğunluğunun, motivasyonu olumlu etkilediğini söylediği (F=10), motivasyonu olumsuz etkiler diyen eğitim yöneticisi ve öğretmenin az olduğu (f=2), tabloda görülmektedir.

Motivasyonumu etkiler diyen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bazı görüşleri şöyledir:

*Y1: Ödülün var olması işimizdeki motivasyonu olumlu etkiliyor. Ödül adil veriler ise motivasyonumuz doğal olarak daha çok artacaktır.*

*Y2: Muhakkak ki yapılan bir işin taktir edilmesi insanı olumlu yönde etkileyip motivasyonunu artıracaktır. Daha fazla çalışmasında ve daha iyi işler yapılmasında kendisinde güç bulacaktır.*

*Y4: Marifet İltifata tabidir. Yani bu yönden ödül yönetmeliği, yönergesi olması çok güzel. Motivasyonu etkileyen en önemli unsurlardan diğeri hakkaniyetli verilmesidir.*

*Ö6: Ben verilen ödüllerin motivasyonumuzu olumlu etkilediğini düşünüyorum. Çünkü bir çalışma yapıyorsunuz. Ya da şöyle örnek vereyim. Evde güzel bir sofraya hazırlamışsınız. Aile bireyleri oturup o yemekten yiyorlar. Hiçbir şey denmeden sofradan kalkılsa ne hissedersiniz? Aile bireyleri yemek yedikten sonra “Elinize sağlık”, “Teşekkür ederim” demeleri bizi çok mutlu eder. Aldığımız o güzel sözlerle bir dahaki sefere hazırlayacağımız sofrayı daha dikkatli ve daha özenle hazırlarız. Ödülü de ben böyle değerlendiriyorum.*

Motivasyonumu olumsuz etkiler diyen eğitim yöneticisi ve öğretmenin görüşü şöyledir:

*Ö9: Ödüller yönergesi kesinlikle motivasyonumu olumsuz etkilemektedir. Tabi ki ödül alan öğretmen olumlu bir şekilde motive olur iken almayanın da ister istemez güdülenmesi düşecektir. Milli eğitimde sunuculuk yapan bir arkadaş her yıl ödül alırdı. Sosyal olduğu için ödülü alırdı. Bu onun iyi bir öğretmen olduğu anlamına mı geliyor?*

*Eğitimin ayrı bir kategoride değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Böyle olmadığı için motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.*

*Y3: Örneğin şu an önümüzde var olan bir yönetici atama sürecimiz var. Orada ödülü olanları olumlu etkilerken ek-1 'inde hiçbir ödülü olmayan diğer arkadaşlarımızı olumsuz etkileyecektir. Motivasyonla bir alakası var mı? Evet var. Ödül almayanların motivasyonunu düşürecektir.*

MEB'in ödül uygulamaları eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin işlerindeki motivasyonunu artıracakları katılımcıların görüşleri ile Tablo 3'de görülmüştür. Katılımcıların görüşlerinde adaletli ödül sürecinin olması motivasyonu daha da fazla olumlu yönde etkileyeceğini söyledikleri görülmüştür.

"Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB' in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamalarının adil olarak gerçekleştirildiğini düşünüyor musunuz?" Sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Ödüllerin adil verilip verilmeme durumu

Tema	Kod	Frekans
Ödül Adil Olarak Veriliyor	Kod oluşmamıştır	0
Ödül Adil Olarak Verilmiyor	Adalet olduğunu düşünmüyorum. (Y1, Y2, Y3, 4 Ö7)	4
	Adil davrandıkları zannetmiyorum çünkü şeffaf değil. (Y4)	1
	Ödül kişiye özel veriliyor. (Y5, Ö9)	2
Bilmiyor	Neden aldıklarını bilmiyorum. (Ö6, Ö8)	2
	Adil olup olmadığını bilmiyorum. (Ö10)	1

Tablo 4'te görüldüğü gibi MEB' in ödül uygulamalarının adil olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruda eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin çoğunluğunun ödülün adil olarak verilmediğini söylediği (F=7) görülmüştür. Adil olarak verilmektedir diyen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin hiç olmadığı (F=0), adil olarak verilip verilmediğini bilmeyen Eğitim yöneticisinin olmadığı ancak öğretmenlerin çoğunluğunun bilmediği (F=3) tabloda görülmektedir.

Ödül uygulamalarının adil olarak gerçekleşmiyor diyen eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin bazılarının görüşleri şöyle:

*Y1: Adil olarak gerçekleştirildiğini ödül teklifinde bulunan insanlarla ilgili kısmi olarak düşünmekle beraber ödüllerin bildirilme sürecinde bir adalet olduğunu düşünmüyorum. Ödüller konusunda çok adil olunamıyor. Ödüllerde ahbab çavuş ilişkisi, biraz sendika kriteri var.*

*Y2: Daha çok göz önünde olmakla ilgili bir sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Belli yerlerde yapılan işler çok göz önünde bulundururken bazı yerlerde yapılan işler göz önünde olmadığı için araya kayıyor diye düşünüyorum. Mesela il merkezindeki bir öğretmenin yapmış olduğu bir çalışma çok popüler olabilirken aynı işi küçük bir köyde çalışan bir öğretmen yapmış olsa bile ödül verecekler tarafından görünmemektedir. Böyle olunca da adil verildiğini düşünmüyorum.*

Y4: Adil davrandıklarını zannetmiyorum. Çünkü şeffaf değiller. Mesela eskiden müracaatlar alınırdı. Okullardan isimler istenirdi. Ve kim ödül aldı şeffaf bir biçimde milli eğitim sayfasında ve gelen resmi yazılarda bilinirdi. Hangi okulda kim hangi ödülü aldı isim isim belirtilirdi. Ama şu anda kim aldı, kim teklif edildi bilinmiyor. Şu an kimlerin ödül aldığı belli olmadığı için şeffaf değil. O yüzden adil değil. Milli eğitimde bir kademedeki yöneticinin 8-9 tane başarı belgesi aldığını biliyorum. Yani bir insan 9 tane başarı belgesi nasıl alabilir, ne yaptı? Bütün Tokat'taki okulları yeniden mi yaptı, ne yaptı, nasıl oldu bilmiyorum. O yüzden bana adilmiş gibi gelmiyor.

Y5: Başımından geçen bir örnek anlatayım bununla ilgili. Ben köyde görev yaparken müdür yetkili öğretmen olarak yaptığım yıllarda sadece okulunu plastik boya ile boyayanlara takdir belgesi verildi valilikçe. Benim o yıllarda görev yaptığım okul çok geri kalmış durumdaydı. Alçı yaptırdım. Plastik boya yaptırdım. Camları pimapen yaptırdım. Ferforje demir yaptırdım. Ondan sonra dış kapıya raylı kapı yaptırdım. Top sahasına ihata perde beton döktürdüm. Wc ve lavaboları fayans yaptırdım. Çeşmeleri yeniledik. Oyun alanlarına parke döşettirdik. Hatta Türkiye'de olmadığı 2007 yıllarında hiç olmadığını düşünün merkezi kalorifer sistemi yaptırdım kendi çabalarımla. Ondan sonra buna nispeten benim sicil not ortalamam o yıllarda 80-85 idi. Eğitim yönünden baktığımızda benim birleştirilmiş sınıflı okulumdan hiçbir öğrenci okuma yazma bilmeden gitmedi ortaokula. Çevre düzeylerine göre üst düzey olmasına rağmen hiçbir ödül alamadım. Şimdi burada ödül alanlarla değerlendirdiğimizde burada adalet var mı? Yok. Yani ödül kişiye özel veriliyor. Yakınlık derecesine bakılarak ödül takdimi yapılıyor.

Ö7: Kesinlikle adil olduğunu düşünmüyorum. Bunun da yöneticiler ile alakalı olduğunu düşünüyorum. Çünkü bununla ilgili yaşadığım bir şey var. Daha önceki çalıştığım kurumda herkes eşit derecede emek sarf etti., Herkes eşit performans sergiledi. Ama idareciler yakın olduğu kişilerin isimlerini önerdiği için valilik tarafından da o kişilere ödül verildi. Ödüller adil olarak değil yöneticilere yakınlık derecesine bağlı olarak verildiğini düşünüyorum.

Ö9: Adil olarak gerçekleştiğini düşünmüyorum. Ödül alacakları değerlendirmek için belli kriterlerin olması lazım. Bir ölçüt olması lazım. Okul müdürünün yetkisi tabii ki önemlidir. Ama her öğretmeni nasıl, neye göre değerlendirecek, nasıl puan verecek? İlginç olan şu an puan verilmiyor. Bir ölçüt olmadığı için illaki bir tarafa siyasi tarafa, görüşe göre değerlendirebilir. Kendine yakın olana göre yani bir ön yargı kesinlikle olur. Karşılaşmadım ama az çok yani şöyle sendikasına göre değerlendirilebilir diye düşünüyorum. İdare ister istemez kendi bireysel yani yakın gördüğü arkadaşına daha farklı bir yaklaşım yaşanabilir.

Ödül uygulamalarının adil olarak verip verilmediğini bilmiyorum diyen öğretmenlerimizin görüşleri şöyle:

Ö6: Yönetmelikle neler değişti bilmiyorum. Adil verilip verilmediği ile ilgili benim şahit olduğum bir durum yok.

Ö8: Ödül alan arkadaşlar adil olarak almadılar diyerek haksızlık etmek istemem. Neden aldıklarını bilmediğim için yorum yapamıyorum. Niye aldılar, neden aldılar onlara sormak lazım. Ben geçmişte ödül almıştım. O zaman tabii bir sistem vardı. Şu anda böyle bir süreç var mı yok mu bilmiyorum. Bu anlamda da çok net bilgiye sahip değilim.

*Ö10: Adil değiller dediğim zaman ne olacak, ödül alan o kadar arkadaşına haksızlık yapmış oluruz. Adil olup olmadığını bilmiyorum. Okul müdürleri her türlü yaptığımız çalışmayı biliyor. Bir öğretmenimiz bir tiyatro çıkardı. Tiyatroya velileri çağırmış, öğretmenleri çağırmış ve okulun öğrencilerini çağırmış. Programa gelenler tarafından beğenildiği görülmüş. Başka bir öğretmen de çok güzel bir koro kurdu. Okul velilerine konferans salonunda konser verdi. Bu gibi çalışmalarını okul müdürleri milli eğitime bildirecek, milli eğitim de bana gelecek. Milli Eğitim Müdürlüğünden gelenler de sizin şöyle bir etkinliğiniz varmış. Bu etkinliğiniz beğenilmiş. O yüzden sizi ödüllendireceğiz, demelidirler. Bence onların yani milli eğitimin bize gelmesi lazım. Milli eğitimin amacı bana göre beni yönetmek değil beni teşvik etmek olmalıdır.*

MEB'in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamalarının adil olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ile ilgili soru sorulmuş olup eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 4'te görülmektedir. Katılımcılardan hiçbiri ödüller adil olarak veriliyor dememiştir. Tablo 4 incelendiğinde katılımcılardan üç öğretmen ödüllerin adil olarak verilir verilmeyeceğini bilmediklerini söylemişlerdir.

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB' in ilgili yönerge doğrultusunda ödül uygulamaları kapsamında ödül alıp almadıkları, ayrıca ödüllerin hangi çalışmalar karşılığında verildiğine ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıdaki şekilde olmuştur.

Ödül alan katılımcıların cevapları şöyle:

*Y1: Önceki süreçte sürekli ödül aldım. Kaymakamlık düzeyinde bir tanıtım kitapçığı hazırladım. Tanıtım kitapçığı hazırladığım için takdir belgesi aldım, diğer aldığım ödülde ise valilik düzeyinde il içi bir program gerçekleştirdim. Bu programdan dolayı da takdir belgesi aldım. Yine materyal geliştirme yarışmasında ilde dereceye girdiğim için maaşla ödüllendirme aldım.*

*Y2: İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından şahsıma iki defa ödül verildi. Tiyatro ve tören programı gibi program hazırladığımız için ödül aldım. İlde yapılmış olsaydı bu program valilikten de alınabilecek bir ödüldü. Ama işte kenarda olmanın böyle bir getirisi oldu bize.*

*Y4: Müdür yardımcılığımın ilk yılında aylıkla ödüllendirme aldım. Ben on beş tatilde okulun bütün sınıflarını ispatula ile duvarlarını kazıdım. Arkadaşımınla birlikte on beş günde bütün okulu alçı sıvadan geçirdik. Okulumuzu tertemiz yaptık. O zaman ki müdürüm de Türk Eğitim Sen sendikasının sekreteri olan Önder KUNT'tu. Ödüle teklif etti beni. Ve ödülümü almış oldum.*

*Ö6: Okulun fiziki şartlarını düzelterek ödül aldım. İlk hedefim okulun fiziki şartlarını düzeltmekti. Çünkü okul inşaat anlamında çok harap bir okuldu. Elimizden geldiği kadarıyla çalışmalar yaptık. Köyden de destekler alarak, özellikle de köy imamından destek alarak, okulun fiziki olanaklarını arttırdık. Daha sonra içindeki donanımı arttırdık.*

*Ö8: Ödül aldım. Çalıştığın yerin büyük ya da küçük olması ödül almayı etkiliyor. Küçük bir yerde çalışıyorsan yaptığın başarılar daha göz önünde olabiliyor. Biz orda yaptığımız bir kurs çalışmasında oradaki sosyo-ekonomik düzeyi düşük öğrencilerimizi bursluluk sınavına hazırladık. Yapılan bursluluk sınavında ilçemizde en başarılı okul olduk. Bu başarı ödül almamızı sağladı.*

Ö9: *Daha önceden aldığım ödüller var. İlk yıllarımda tiyatro çalışmaları yapmıştım. Yaptığım çalışmalarda kaymakam bey ödül verdi. Başka bir ödülü de tüm öğretmenlerle birlikte aldım. Ayrım yapılmadan ödül almak da güzeldi. Ancak kendi emeğimizle benim ve tiyatro da görev alan arkadaşlarımdan ödül alması da farklılık açısından daha güzeldi.*

Ödül almayan katılımcıların cevapları şöyle:

Y3: *Hiç ödül alamadım. Ödülü hak edenler bizden daha iyiler, işini daha iyi yapıyorlar demek ki. Ödül için teklif edilenler ödülünü almış. Ödül alan arkadaşları tebrik ediyorum. Biz de umutluyuz alırız inşallah.*

Y5: *Hiç ödül almadım. Ödül verecek kişiler yeterince ödül alacakları tanımadıkları için birçok ödül alacaklar ödül alamıyorlar maalesef. Ödül dağıtanlar okulumu ziyaret ederek yaptığımız çalışmaları görseler, öğrencilerimin durumlarını bilseler elbette bana da verirler. Ödül almada eş dost önemli oluyor. Ödül verenlerde adil olalım diye bir gayret olmadığından, masa başında yaz ödülü kişiye özel öylece ver.*

Ö7: *Hayır almadım. Demek ki yetersizim. Ya da öyle görülüyor. Aslında yetersizlikle alakalı olduğunu da düşünmüyorum. İdarecilerin yani yöneticilerin önermesi bence doğru bir şey değil Ödüller adil olarak değil yöneticilere yakınlık derecesine bağlı olarak verildiğini düşünüyorum.*

Ö10: *Hiçbir ödül almadım. Bak ne diyorum, 21 yıldır öğretmenim güzel kardeşim. İşim olmadığı için söylüyorum. Bunu benden ve senden başka kimse bilmeyecek. 21 yıl da köyde çalıştım. 5 yıl köyde çalıştığım dönemde 2 tane avukat, 5 mühendis, 4 polis ve astsubay çıktı köyde. Merkeze geldiğimde aradaki bir sınıfı(2.sınıf) aldım. Haşat bir sınıf, okuma yazma bilmiyordu. Bu sınıftan mezun ettiklerimden maliye müfettişliğinden hemşireliğe kadar okuyan üniversite öğrencilerim oldu. Kendi çocuğumu bile ben okuttum. Okuttuğum öğrencilerimin güzel bir mevkiye gelmesi benim için en güzel ödüldür. Yani bu bize yetiyor. Milli eğitim beni ödüllendirmek istiyorsa şayet, A öğretmenin öğrencileri nereye gitti, filanca öğretmenin öğrencilerinin başarı durumları ve davranışları nasıl? Milli eğitim bunu inceleyecek. Benim öğrencilerim üst kademedeki başarılıysa ben başarılıyım. Ama bir proje denen olaylar çıktı, proje, proje, proje diye içi boş. Projelerde 1 numarayız ama o sınıfın öğrencisi ortaokula liseye gittiğinde bakıyorsun ki kariyer sıralamasında, ortalıklarda görünmüyorlar. Sınıfında mezun olan öğrencilerin üst kademedeki başarısını ölçen bir sistem olması lazım diye düşünüyorum.*

Katılımcıların çoğunun ödül aldığı (F=6), daha azının ödül almadığı (F=4) görülmüştür. Tablo 4 te bazı katılımcıların görüşlerine yer verildiğinde Y3 adlı katılımcının okulun fiziki imkânları ve akademi konusunda kendi çabalarıyla başarılı işler yaptığı net olarak görülmekte iken aynı işleri başkalarından destek alarak yapan Ö6 adlı katılımcının ödülleri alması da dikkat çeken ayrıntı olarak görülmektedir. Daha başka ayrıntı ise ödül alan katılımcıların dâhil hiçbirinin ödülleri adil verilmediğini Tablo 4’de de görüleceği üzerine söylemişlerdir.

“Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB’ in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamaları meslektaşlarınızla ilişkilerinizi etkilemekte midir?” Sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Ödül uygulamalarının meslektaşların ilişkilerini etkileyip etkilememe durumu

Tema	Kod	Frekans
İlişkilerimizi Etkiliyor	Kesinlikle ilişkilerimizi etkilemektedir. (Y1)	1
	Olumlu yönde etkileyeceği gibi olumsuz yönde de etkileyeceklerdir. (Y2, Ö6, Ö7, Ö9)	4
İlişkilerimizi Etkilemiyor	Hayır, kesinlikle bir etki yaptığını sanmıyorum. (Y3, Y4, Y5, Ö8, Ö10)	5

Tablo 5'te görüldüğü gibi MEB' in ödül uygulamalarının meslektaşlarınızla ilişkilerinizi etkileyip etkilemediği sorusuna katılımcıların yarısı ilişkilerimizi etkiliyor (f=5) derken, katılımcıların diğer yarısı ilişkilerimizi etkilemiyor (f=5) demişlerdir.

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB' in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamaları meslektaşlarımızla ilişkilerimizi etkiliyor diyenlerin görüşleri şöyle;

*Y1: Kesinlikle meslektaşlarımla ilişkilerimi etkilemektedir. Ödül yönergesinde net kriterlerin olmaması ve okul müdürlerin inisiyatifine bırakılması arkadaşlarımızla ilişkilerimizi olumsuz etkilemektedir. Ödül almada öğretmenin düşüncesi, hareket tarzı okul yönetimi ile uyuşmuyorsa ödül alamaz. Bu durum olumsuz olarak ilişkilerimizi etkiliyor.*

*Y2: Olumlu yönde etkileyeceği gibi olumsuz yönde de etkileyecektir. Objektif bir değerlendirmenin olduğunu benim gibi düşünmeyen insanlar muhakkak çıkacaktır. Kimileri bu işe kulp takmaya kalkacaklardır. Kimileri yaptığı işeri daha büyük göstermeye çalışacaktır. Kimisi için motivasyon kaynağı olacak. Benzer şekilde bende ödül alabilirim diye daha çok çalışacaktır.*

*Ö6: Eğer haksız olarak ödül almış olsaydım arkadaşlarımla ilişkilerim olumsuz olarak etkilenebilirdi. Başkası haksız yere ödül almış olsaydı benim tavrım değişirdi. Tepkimi göstererek ilişkilerimiz olumsuz etkilenirdi. Ödül almam benim motivasyonumu artırdı. Hatta birkaç arkadaşım ödül alabilmek için benim yaptığım çalışmalardan yapalım dediler.*

*Ö7: Ödül uygulamaları daha önce çalıştığım kurumda meslektaşlarımla aramızdaki ilişkileri etkiledi. Şu an çalıştığım kurumda etkilemiyor. Şu şekilde etkiledi. 17 edebiyat öğretmeniyiz. İl programı yapıldı. Ve valilik tarafından ödülleri verildi. Yöneticimiz tarafından belli başlı kişilerin ismi verildiği için ben ve bazı arkadaşlarım ödül alamadım. Hatta tüm öğrencilere de ödül verildi. Oysaki 17 edebiyat öğretmeni eşit şekilde performans sergileyerek güzel bir program çıkardık. Tüm arkadaşlarıma ve bana ödül verilmesi gerekiyordu. Ancak belli meslektaşlarımızın ismi verildiği için onlar ödül almış oldu. Dolayısıyla bir tanesi ev arkadaşımdı. Benim ev arkadaşıma bakışım değişti. Olumsuz yönde bakışımı etkiledi.*

*Ö9: Ödül yönergesi arkadaşlarımızla aramızı tabii ki etkilemektedir. Şöyle ki, neden o ödül aldı da ben alamadım diye kıyaslamalara ve çekişmelere neden olabiliyor. Bu da arkadaşlarımızla ilişkilerimizi olumsuz olarak etkilemektedir. Ödül sistemi kıyaslamaya yönelik bir sitem. Bu yüzden ilişkiler mutlaka etkilenir. Ödül yönergesi böyle bir ortamı yaratmaktadır zaten.*

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB' in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamaları meslektaşlarımızla ilişkilerimizi etkilemiyor diyenlerin görüşleri ise şöyle:

*Y3: Kesinlikle olumsuz etki yaptığını düşünmüyorum. Çünkü hiçbir yerden ödülün bir faydası bulunmamaktadır. Yöneticilerin yer değiştirmelerindeki durumlar istisna tabi ki. Yöneticilerin yer değiştirme durumu hariç kimseye bir fayda sağlayacağı durum söz konusu değil. Ödül alsam bunu benden başkasının bilmesini istemem. Reklama gerek yok.*

*Y4: Gerçekten meslektaşlarımın ödül alması ilişkimizi etkilemiyor. Bir arkadaşım ödül alsa ben onun adına gurur duyarım. Çünkü arkadaşım bir çalışma yapmıştır. Yapılan çalışma birileri tarafından fark edilerek ödül almasına neden olmuştur. Böyle bir durum arkadaşım kadar beni de mutlu eder.*

*Y5: Öğretmenlik kutsal meslektir. Ödül aldık almadık diye çalışmalarımızda gevşeklik oluşturmaz. Ancak adil verilmeyen ödüller meslektaşlarımızla aramızda kırgınlıklara neden olabilir.*

*Ö8: Ödül sürecinde kimler ödül aldı, hangi çalışmalarıyla ödül aldılar onu da bilmiyoruz. Kimse de bize şu arkadaşımız şu çalışmasından dolayı ödül aldı demiyor. Maalesef böyle bir sıkıntımız var. Bundan dolayı ödül uygulamaları arkadaşlarımızla ilişkilerimiz konusunda pozitif veya negatif yönde bir etkiye sahip değil.*

*Ö10: Arkadaşlarımın ödül alması beni mutlu eder. Ödül alan arkadaşımı tebrik ederim. Keşke benim çalışmalarımı da görselerdi derim. Okulda ücret karşılığında kurs açana ödül verilince, keşke bizim gönüllü olarak hiçbir ücret almadan açtığımız kursları da görselermiş dedim içimden. İster istemez üzülüyorsun böyle durumlara. Arkadaşlarıma karşı tavırlarım değişmedi. Sistem böyle olmamalı. Benim çalışmalarımı sistem görmeliydi.*

Tablo 5 ve katılımcıların görüşü incelendiğinde ödül yönergesi ilişkimizi etkiliyor diyenler ile etkilemiyor diyenlerin eşit olduğu görülmüştür. Arkadaşlarımızla ilişkilerimizi etkiliyor diyenlerin özellikle adaletli bir ödül sisteminin olmadığından (Y2, Y6, Ö7, Ö9), kriterlerin net olmadığından (Y1) kaynaklı durum olduğu katılımcıların görüşlerinden anlaşılmaktadır.

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine "MEB' in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamalarını değiştirme yetkiniz olsaydı değiştirir miydiniz?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 6'te gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Ödül uygulamalarında değişiklik isteme durumu

Tema	Kod	Frekans
Değişiklik Yapardım	Ödül alacaklar için önce kriterler belirlerdim. (Y1, Y2, Y5, Ö6)	4
	Ödül sistemini şeffaf ve güvenilir olmasını sağladım. (Y4, Ö8,)	2
	Ödül teklif etme yetkisini okul müdüründen alırdım. (Ö7)	1
	Velilerin öğrencilerin ve tecrübeli öğretmenlerin teklifte bulunabileceği kriterler belirlerdim. (Ö9, Ö10)	2
Değişiklik yapmazdım	Herhangi bir değişiklik yapmaz komple kaldırırdım. (Y3)	1

Tablo 6’te görüldüğü gibi yöneticilerin ve öğretmenlerin MEB’ in ödül uygulamalarını değiştirme yetkilerinin olması durumunda çoğunluğunun (f=9) ödül sistemini somut kriterlere göre uygulayacaklarını, sistemde şeffaf ve güvenilirliği artırıcı değişiklikler yapacaklarını söyledikleri görülmüştür. Değişiklik yapmaz komple kaldırırdım diyen (f=1) yöneticinin olduğu da görülmüştür.

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB’ in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamalarında değişiklikler yapardım diyen katılımcıların görüşleri şöyle;

*Y1: Değişiklikler mutlaka yapardım. Ödül alacaklar için önce kriterler belirlerdim. Bu kriterlerin yoruma açık olmamasına dikkat ederdim. Kriterin en başında ödül verileceklerin tespitinde il milli eğitim müdürlüğü bünyesinde komisyon kurulmasını isterdim. Bu Komisyonda Ödül almış tecrübeli bir öğretmenin, tecrübeli okul müdürünün, müdür yardımcısının ve şube müdürünün olmasını isterdim. Ödül alacak kişilerin sayısında kısıtlama olmamalıdır.*

*Y2: Ödül yönergesini daha somut hale getirirdim. Ödül alacak öğretmenin ya da idarecinin hangi çalışmalarla hangi başarının elde edildiğine bakardım. Kriterler belirlenir iken imkânı iyi olan okul ile imkânı zayıf olan okullar da çalışan personelin performansını aynı kriterlerle değerlendirmedim. Çalışma şartları dikkate alınarak mukayeseli değerlendirmenin daha faydalı olacağını düşünüyorum.*

*Y4: Ödül yönergesini şeffaf hale getirirdim. Okuldaki öğretmenlerin sayısına göre okullara kontenjanlar belirlerdim. İsmi belirlenenlerin yaptığı çalışmaların raporlarını içeren dosya isterdim. Bu dosyayı Milli Eğitim Müdürlüğünde oluşturacak komisyonca incelenmesini ve puanlamasının yapılmasını isterdim. Ödül alanların isimlerini ve çalışmalarını tüm okullara gönderirdim. Ödülün gizli kapaklı kime verildiği belli olmayan bir sistem fayda sağlamaz. Adil ve şeffaflık olmadan ödül sistemin faydası olmaz.*

*Y5: Değişiklikleri kesin yapardım. Ödül alanları hangi çalışmaları neticesinde aldıklarını raporlaştırıp tüm okuldaki öğretmenlere duyurulmasını sağladım. Ben istediğime ödül veririm dediğinizde kimsenin güveni kalmıyor ödül sistemine. Ödül sisteminin standart hale getirilmesini sağladım. Ödül sistemindeki şikâyetler nelerdir bunu öğrenerek yeni düzenlemeler yapılmasını sağladım.*

*Ö6: Ödül alma kriterlerini günümüz şartlarına göre uyarlardım. Çünkü değişen teknolojik koşullara bakıldığında çok farklı bakış açıları getirecek projeler hazırlanmasına bakılmalıdır. Yani 15 yıl önce okulunu boya yaptığı için ödül alan öğretmen günümüzde boya yaptığı için ödül almamalıdır. Köydeki çocuklara projeler hazırlayarak hayatlarını kolaylaştırıcı ve ufuk acıcı çalışmalar yapan öğretmenler ödüllendirilmelidir.*

*Ö7: Milli Eğitim Bakanı olsaydım ödül teklif etme yetkisini okul idarecilerinin ellerinden alırdım. İsim belirleme olayı kurumda huzursuzluklara neden olabiliyor. Liyakat sahibi ve yetkin idareciler olursa belki birçok problem kendiliğinden çözülecektir.*

*Ö8: Ödül sürecini herkesin bildiği şeffaf bir süreç olmasını sağlardım. Ödül alanların isimlerini okullara bildirerek hangi çalışmalar neticesinde ödül aldıklarını herkese duyurdum. Okulun akademik başarı durumunu bir önceki yıla göre gözle görülür seviyede artırmış ise bu somut kriter olur.*

*Ö9: Ölçütleri kişiye göre ve ideolojiye göre belirlemem. Öğrencilerin ve toplumun yararına ne gibi bir katkı sağlamış ona bakardım. Öğretmene ödül verilecekse bunu müdür değerlendirmemeli. Geniş bir yelpazece değerlendirilmelidir. Geniş yelpaze içerisinde mutlaka öğretmen arkadaşlar ve veliler de olmalıdır.*

*Ö10: Önceki ödül sistemi şu an ki ödül sisteminden daha güzeldi. Önceki ödül siteminde kimlerin ödül aldığını biliyorduk. Şu an ki sitemde ödüllerin adı değişti. Lakin kimlerin ödül aldığını benim gibi kimseler bilmiyor. İl müdürleri birinin adamı olarak görev yapmamalıdır. İl Müdürü makam odasında da oturmamalıdır. İl müdürünün veya görevlendireceği birinin sürekli okulları gezerek öğretmenlerden ve velilerden brifingler alacak sistem oluştururdum. Böylece ödül sistemini daha işlevsel hale getirdim. Sistemi kâğıt üzerinden yürütmeyi bırakmak gerek.*

Eğitim yöneticilerine ve öğretmenlerine MEB' in ilgili yönerge kapsamındaki ödül uygulamalarında değişiklikler yapmazdım diyen katılımcıların görüşleri şöyle;

*Y3: Ödül sistemini komple kaldırırdım. Çünkü çok adil bir şey olduğuna inanmıyorum. Dediğim gibi kim niye alıyor, hangi kriterden alıyor bu net değil. Yani üç başarı belgesi almak çok zor bir şey. Ancak bir bakıyoruz ki tanıdıklarımızdan birileri 10 başarı belgesi alabiliyor. Bir başarı belgesi almak çok zor iken birileri nasıl oluyor da hızlı hızlı ödül alabiliyor. Adil davranılmadığı için ben komple ödül sistemini kaldırırdım.*

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin ödül sistemini değiştirecek yetkiye sahip olduklarında adil bir sistem oluşturacaklarını, bu adil sistem içinde somut kriterler oluşturacaklarını, komisyonlara tecrübeli öğretmenler alacaklarını, ödül alanların hangi çalışmayla ödül aldıklarını tüm personele duyurulmasını sağlayacaklarını söylemişlerdir.

## **Sonuç ve Tartışma**

Bu araştırma Millî Eğitim Bakanlığının ödül uygulamalarının adil olarak verilip verilmediğini yöneticiler ve öğretmenler üzerinden yapılan anket ile incelemiştir. Anketin uygulanma yılı ve yeri ise 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı Tokat ili Merkez ilçesidir. Bu anketin katılımcıları beş eğitim yöneticisi ve beş öğretmenden oluşmaktadır. Anket verileri sesli görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Toplanan veriler ise içerik analizi tekniğine tabi tutularak analiz edilmiş ve makalenin içerisinde tablolar halinde sunulmuştur.

Anketin içeriğinde eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere ödül sisteminde adaletli davranılıp davranılmadığı, yapılmakta olan ödül uygulamalarının motiveyi artırıp artırmadığı, ayrıca ödül uygulamalarında ne gibi değişiklikler yapılırsa motiveyi artıracakları ile ilgili sorular sorulmuştur.

Bu araştırmada eğitim yöneticileri ve öğretmenlere yöneltilen sorulardan bir tanesi katılımcıların ödül yönergesi hakkındaki bilgiler hakkındadır. Anketin sonucunda çıkan veriler incelendiğinde edildiğinde yönetici konumunda olan katılımcıların tamamının Millî Eğitim Bakanlığının ödül yönergesini bildikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Anketin aynı sorusuna öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplara bakıldığında ise çoğunluğun yönergeyi bildikleri görülmüştür. Buradan çıkan sonuca göre yöneticilerin yönergeye daha hâkim oldukları, öğretmenlerin ise yönerge hakkında bazı eksikliklerin olduğu söylenebilmektedir. Katılımcılardan yönetici konumunda bulunanlar arasında iki kişinin ödül almadığı göz önünde bulundurulduğu zaman yönergeyi bilmek için ödül almanın şart olmadığı da sonuçlar arasındadır.

Araştırmada yöneltilen bir diğer soru ise ödüllerin işinizdeki motivasyonu etkileyip etkilemediği hakkındadır. Ankete verilen cevapların analizinde hem eğitim yöneticileri hem de öğretmenlerin çoğunluğunun motivasyonlarının olumlu yönde artacağını belirttikleri görülmüştür. Kişinin yapmış olduğu bir iş veya davranışı sonucunda onun takdir edilmesinin olumlu sonuçlar verdiği, diğer çalışanları da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Ödül verilmesinin motivasyonunu etkilemediğini belirten az sayıda katılımcı da görülmektedir. Ödüller verilirken dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesinin de kişinin yapması gereken bir görevinin ayrıca ödüle layık görülmesi meselesidir. Bu katılımcıların dikkat çekmek istediği noktanın kanaatimizce burası olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın en önemli sorularından birisi olan ödüllerin adil verilip verilmediği sorusuna ise hiçbir katılımcının olumlu bakmadığı görülmüştür. Hem eğitim yöneticileri hem de öğretmenler ödüllerin dağıtımında eşitlik, adalet olduğuna inanmamaktadır. Katılımcılara göre ödül almanın yolu kişisel ilişkilerden geçmektedir. Tanıdığı olanın ödül almaya bir adım daha önde olduğu ancak herhangi bir tanıdığı olmayanın ödül konusunda ihtimalinin düşük olduğu görülmektedir. Bu düşünce sadece ödül alamayan kişilerde hâkim değildir. Katılımcıların ödül alıp almadıkları tablo 1’de verilmişti. Buradaki bilgilere göre katılımcılardan 6’sı ödül almıştı. Diğer 4’ü ise ödül alamamıştı. Buradan çıkan sonuçta ise katılımcı ister ödül alsın ister almasın ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığına inanmamaktadır. Bu konu düşündürücüdür. Geleceğin mimarı olan öğretmenler sırf kişisel ilişkileri zayıf diye takdir gerektiren bir işten mahrum bırakılıyor ise bu kişilerin doğrudan motivasyonları da düşmektedir. Bu da göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

Katılımcılara yöneltilen bir başka soru ise ödül uygulamalarının meslektaşlarıyla ilişkilerini etkileyip etkilemediğidir. Meslektaşları ile ilişkilerimizi etkiliyor diyen katılımcı sayısı ile ilişkilerimizi etkilemiyor diyen katılımcı sayısı oranı eşittir. İlişkilerinin etkilendiğini düşünen katılımcıların ifadelerine göre yine kişisel iletişim, adil bir ödül sistemin olmayışı gibi hususların öne çıktığı görülmüştür. Bu ifadelerle göre ödül alan ile alamayan kişi arasındaki iletişimin olumsuz yönde etkilendiği söylenebilmektedir. Ödül alan kişilerin diğer meslektaşları ile aralarındaki ilişkilerinin olumlu yönde etkilediği de cevaplar arasındadır. Burada bir önyak olmak, ödülün nasıl alındığını öğrenip ona göre farklı çalışmalar yapmak gibi bir örnekliliği de vardır. Bu sorudan çıkan sonuca göre, kişi ödülünü hakkıyla aldıysa meslektaşları tarafından tebrik edilir çalışmaları övülürken, adil olmayan bir yol ile aldı ise ilişkilerin olumsuz yönde etkilendiği aşıkardır.

Araştırmada katılımcılara Millî Eğitim Bakanlığının ödül yönergesinde değişiklik yapma yetkilerinin olması durumunda bu yetkilerini kullanıp kullanmayacakları soruldu. Bu soruya eğitim yöneticilerinin çoğunluğu, öğretmenlerin ise tamamının değişiklik yapma yetkilerini kullanacağı cevabını vermiştir. Yapılacak değişikliklerin daha şeffaf bir zeminde olması gerektiği, güvenilir ve somut kriterlerin yer alacağı bir sistem olmasını istedikleri görülmektedir. Ödül teklifinde bulunurken eğitimin içerisinde bulunan öğrenci, öğretmen ve eğitim yöneticilerinin de yer aldığı geniş bir yelpazeye sahip bir sistem getirmek istedikleri de gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığının ödül yönergesinden genel manada haberdar oldukları ancak bu uygulamanın ödül alanlar olmasına karşın adil bir sistem olmadığı belirtilmiştir. Sistemin içerisinde bulunan hem eğitim yöneticileri hem de öğretmenler bu ödüller için şeffaflık, güvenilirlik, adil bir sistem istemektedir. Ödülü alan kişilerin niçin aldıkları ilan edilmeli ve ödülü alamayan kişilerin ise niçin alamadıkları bildirilmelidir.

### **Öneriler;**

Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerinin ödül yönergesi ile ilgili görüşleri sorularak elde edilen bulgu ve sonuçlar etrafında öneriler sıralanmıştır.

1. Ödülün eğitim yöneticilerinin yer değişikliğinde ek puan katkısı var iken öğretmenlerin de yer değişikliğinde de ek puan verilerek katkısı olmalıdır.
2. Ödül alan yöneticiler ve öğretmenler yaptıkları çalışmalarıyla birlikte tüm personele duyurulmalıdırlar. Gizlice ödül verilmemelidir.
3. Ödüle teklif edilen eğitim çalışanları ödül alamamasının gerekçelerini en geç bir ay içerisinde ilgili çalışana bildirerek şeffaf hale getirilmelidir.
4. Eğitim yöneticileri ve öğretmenler ödüle teklif edilir iken çalıştıkları bölgenin sosyo-ekonomik durumları göz önünde bulundurularak dezavantajlı bölgelerde çalışanlara daha pozitif davranmaları gerekmektedir.
5. Ödül sürecinde kurulan komisyonlara her bölgeden ödül almış öğretmen ve yöneticilerden birer temsilci de mutlaka olmalıdır.
6. Ödül süreci tamamlandıktan sonra tüm eğitim çalışanlarına ödül verilme süreci ile alakalı eksiklikleri de tespit etmek amacıyla anket düzenlenmelidir. Anket sonucu tüm eğitim çalışanlarıyla paylaşılmalıdır.
7. Bir müzik öğretmeni programda koro çıkardı denilerek ödül alabiliyor ise diğer branş öğretmenleri de kurum not ortalamaları yada diğer yapılan sınavlardaki puan ortalamaları il puan ortalamasından yüksek olması durumunda eğitim yöneticileri ve öğretmenleri de ödül almalıdır.
8. Ödül yönergesi şeffaf, adaletli ve somut kriterlere dayandırılmalıdır.

**Referans**

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology, 66*(2), 345-376. [10.1111/peps.12012](https://doi.org/10.1111/peps.12012)
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology, 84*(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. HarperBusiness.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing human resources*. Pearson Prentice Hall.
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics, 32*(4), 396-404. DOI: [10.1016/j.orgdyn.2003.08.007](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.007)