



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN  
ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK ALGILARI**

**ŞADIYE YORMAZ**

**DENİZLİ 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖDÜLLENDİRME  
SİSTEMİNE YÖNELİK ALGILARI**

**Şadiye YORMAZ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Aydan ORDU**



## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans yapma sürecinde her zaman yol gösterici olan desteğini ve zamanını esirgemeyen kıymetli hocam danışmanım Doç. Dr. Aydan Ordu'ya, bu süreçte her an bana destek olduğu için eşim Levent YORMAZ' a, hayatım boyunca aldığım her kararda arkamda duran ders dönemlerinde sabırla torunlarına bakan annem ve babam Nigar ve Hasan Hüseyin KÖFÜNCÜ'ye, derslerimin ve çalışmalarımın bitmesini bazen sabır bazen de sabırsızlıkla bekleyen canım oğullarım Yiđit ve Yağız'a, yüksek lisansa başlamama vesile olan bu süreçte her konuda desteğini esirgemeyen dostum Fatma Damla GÜNGÖR'e, tezsiz yüksek lisans ders ve proje aşamasında bana destek olan dostlarım Özlem EROL, Serpil KARAKAYA' ya sonsuz teşekkür ederim.

Şadiye YORMAZ

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Şadiye YORMAZ

## ÖZET

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları

YORMAZ, Şadiye

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aydan ORDU

Haziran 2022, 50 sayfa

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algıları ve bu algıların farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada “tarama modeli” kullanılmıştır. 2021–2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapan 43 yönetici ve 250 öğretmen kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilerek veriler toplanmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler ödüllendirme sistemine yönelik en yüksek katılımı ödüllendirilmeyi onur veren uygulama olarak görmektedirler. Bununla birlikte okul yöneticileri ve öğretmenler maddi ödüllerin verilme sıklığını ve miktarını yetersiz görmektedirler. Okul yöneticileri ve öğretmenler ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik en yüksek düzeyde ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutuna katılım gösterirken bunu ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu izlemektedir. En düşük ortalama ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutundadır. Genel ortalama ise “orta” düzeydedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algılarının görev unvanı, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, ceza alma durumu ve ilçeye göre farklılık göstermediği ancak cinsiyet ve ödül alma durumuna göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Cinsiyete göre bütün boyutlarda ve genel olarak kadınların ortalamasının erkeklerden yüksek olduğu ve kadınların ödüllendirme konusunda erkeklere göre daha olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ödül alma durumuna göre ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi ve ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutlarıyla ölçek genelinde ödüllendirmeye yönelik olarak ödül almayanların algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

*Anahtar Sözcükler:* Ödül, Ödüllendirme, öğretmen, okul yöneticileri, takdir, teşekkür

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Ödül ve Ödüllendirme	5
2.2. Ödül Türleri	6
2.2.1. İçsel Ödüller	6
2.2.2. Dışsal Ödüller	6
2.3. Ödüllerin Sınıflandırılması	6
2.3.1. Ekonomik Ödüller	7
2.3.2. Sosyo-Psikolojik Ödüller	7
2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Ödüller	7
2.4. Okullarda Ödüllendirme	8
2.5. İlgili Araştırmalar	9
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	12
3.1. Araştırmanın Modeli	12

3.2. Evren ve Örneklem .....	12
3.3. Veri Toplama Aracı .....	13
3.4. Verilerin Toplanması .....	14
3.5. Verilerin Analizi .....	14
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR VE YORUMLAR .....	17
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	17
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	17
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	21
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	22
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	29
5.1. Tartışma ve Sonuç .....	29
5.2. Öneriler .....	30
KAYNAKÇA .....	31
EKLER .....	34
ÖZGEÇMİŞ .....	41



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri</i> .....	12
Tablo 3.2. <i>Boyutlar, Maddeler ve Cronbach's Alpha Değerleri</i> .....	15
Tablo 3.3. <i>Ölçek ve Alt Boyutlarının Basıklık ve Çarpıklık Analizi Sonuçları</i> .....	15
Tablo 4.1. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları</i>	17
Tablo 4.2. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemi ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları</i> .....	21
Tablo 4.3. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Görev Unvanına Göre Analizi</i> .....	22
Tablo 4.4. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Analizi</i> .....	23
Tablo 4.5. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaş'a Göre Analizi</i> .....	24
Tablo 4.6. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Analizi</i> .....	24
Tablo 4.7. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Analizi</i> .....	25
Tablo 4.8. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi</i> .....	26
Tablo 4.9. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ödül Alma Durumuna Göre Analizi</i> .....	27
Tablo 4.10. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ceza Alma Durumuna Göre Analizi</i> .....	27
Tablo 4.11. <i>Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İlçeye Göre Analizi</i> .....	28

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Ödül, çalışana görev ve sorumluluklarını tahmin edilenin ya da beklentinin üzerinde yaptığı takdirde verilen özendiriciler ve bu davranışların çalışanda devam etmesini amaçlayan pekiştireçlerdir (Atay ve Acar, 2008). Tüm diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanların ödüllendirilmesi iş verimini ve çalışma performansını arttıracaktır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

21. Yüzyıl birçok alanda gelişme ve değişmelere şahit olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bu durum yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir. Değişimin insanın olduğu her yer gibi eğitimin temel birimleri olan okullar ve okullarda insan kaynağında en yüksek derecede hissedildiği yer olması bu alanın daha fazla çalışılması ve dikkate alınmasında etkili olmuştur. İnsanın en yoğun olduğu yer olan eğitim örgütlerinde eğitim çalışanlarının hak ettiği ödülü alması ve ödüllendirme sisteminin iyi yapılandırılması çalışanların morallerinin ve motivasyonlarının yüksek olmasında önemlidir. Bundan dolayı nitelikli ve emsallerine göre üstün gayretleri olan başarılı eğitimcilerin adil ve objektif kritere göre ödüllendirilmesi gerekmektedir (Sabancı,1999). Mevcut haliyle ödüllendirme sisteminin durumu tartışmalı olup yeterli görülmediği pek çok araştırmada ifade edilmiştir. Ödül sistemin sağlıklı biçimde işletilmesi, örgütün amaç ve hedeflerine en iyi şekilde ulaşmasında üstün yararlılıklar gösteren çalışanlara adil biçimde verilmesi, moral ve motivasyon kaynağı olacak biçimde verilmesi beklenmektedir. Ancak süregelen uygulamaların bu beklentilerden uzak ve yetersiz olduğu da bilinmektedir. Eğitim çalışanlarından kendini sürekli geliştiren, önemli hedeflere odaklanmış ve başarmış, diğerlerinden farklı olan eğitimcilere verilen ödüllerin niteliğinin de paydaş ve dış dünyadaki verilen ödüllerle eşdeğer olması beklenmektedir (Birgi, 2006). Milli eğitim çalışanlarının ödüllendirmesinde uygulanan kriterlerin 657 sayılı DMK'nın 122 maddesine göre verildiği görülürken burada bahsedilen kriterlerden ziyade subjektif kriterlere göre değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Ayrıca ödüllendirmede belirli bir standart ve objektif kriterlerin olmaması da ödüllendirme sisteminin sorgulanması ve tartışılmasına neden olmaktadır. Bu tartışmada, sorgulama ve önyargılı yaklaşımlar

derinleşerek sürmektedir. Bundan dolayı okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine ilişkin algılarının tespit edilmesi ve sonuçlarının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Böylece ödüllendirme sisteminde gerekli düzeltme ve değişikliklerin yapılmasına katkı sağlanması için de böyle bir çalışmaya gerek duyulmaktadır.

### **1.1.1 Problemler Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algıları nedir?” şeklindedir.

### **1.1.2 Alt Problemler**

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algıları nedir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algıları nedir?
3. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algıları görev unvanı, cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, ödül alıp-almama durumu, ceza alıp-almama durumu, çalıştığı ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine ilişkin algıları ve bu algılarının demografik özelliklerine göre farklılık durumunun araştırılması amaçlanmaktadır. Böylece literatüre katkı sağlanması ve yaşanan sorunların gün yüzüne çıkarılması amaçlanmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Ödül, iş yaşamında işgörenin performansının artırılması, kapasitesinin geliştirilmesi ve istenen çalışmayı yapması ve bunu pekiştirmesi için önemli ve gerekli bir argümandır (Eren, 2004). Ancak ödül işgörenin istek, beklenti ve kişisel özelliklerine hitap etmeli ve uygun olmalıdır. Ödüle ilişkin işgörenlerin yaklaşımları farklılık göstermektedir. Bundan dolayı herkes için aynı değer ifade eden ödül bulma ve ödüle aynı anlamı yükleme oldukça zordur. Dolayısıyla ödül kavramının sınırlarının çizilmesi

ve ortak bir anlam yüklemek zordur. Durum böyle olunca okul yönetici ve öğretmenlerinin ödül sistemi ve ödüle ilişkin yaklaşımlarının ortaya konulması da kolay değildir. Bu nedenle eğitim çalışanları olarak okul yöneticileri ile öğretmenlerin ödüllendirmeye yönelik algılarının ve bu algılarının demografik yapılarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti önemlidir. Ödül hem alan hem de veren açısından çok olumlu dönütlerin alındığı bir ögedir. Ödül alan çalışan olağandan daha fazla gayret göstererek daha fazla ürün ve hizmet üretebilir, gözle görülür farklar yaratabilir (Balcı, 1992). Modern dünyada işgörenlerin motive edilmesinde ödül ve ödüllendirme önemli bir unsur olarak görülmektedir. İşgörenlerin güdülenmelerini, performanslarını ve gayretlerini arttırıcı olarak görülen ödülün işgörelere verilmesi uygar bir tutum ve davranış olarak nitelenmektedir (Bölüktepe, 2005). Eğitim sisteminde ödüllendirme sisteminin adil, çalışan odaklı, sistematik biçimde ve objektif kriterlere göre verilmesi esasının uygulanması eğitim çalışanlarının örgütlerine karşı aidiyet ve bağlılıklarında artışlara katkı sağlayabilecektir. Bu konuda yönetici ve öğretmenlerin algılarının ortaya çıkarılması önemlidir. Ayrıca alanyazında bu konuda Denizli ilinde yakın zamanda yapılmış çalışmaya rastlanılmamış olması da çalışmanın literatüre yapacağı katkı bakımından önemli görülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler ölçme araçlarına gerçek görüşlerini yansıtmışlardır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “İlköğretim Öğretmenlerinin Ödüllendirilmelerine Dönük Uygulamaların Etkililik Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır.

### 1.6. Tanımlar

*Öğretmen:* Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda öğretmen unvanlı çalışanlar

*Okul yöneticisi:* Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde resmi okullarda okul müdürü ve müdür yardımcısı unvanlı çalışanlar

*Ödül:* Çalışanın görev ve sorumluluklarını ortalamanın veya beklenenin üstünde yaptığında verilen pekiştireçler, kazanılan faydalardır.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, konuya ilişkin alan yazın taramasına ve bu alanda yürütülmüş ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Ödül ve Ödüllendirme

Ödül; bireylerin görev ya da sorumluluklarını yapmalarından dolayı verilen kazanım veya kazançlar olarak ifade edilebilir. Ödül ve ödüllendirmede amaç bireyin tutum ve davranışlarını etkileme ve yönlendirmedir. Buna ilişkin motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Genel olarak benzer tutum ve davranışları tekrarlamaları amacıyla ödüller verilmektedir. Burada ödül genelde ödül alanın hoşuna gidecek ve motivasyonunu arttıracak niteliktedir. Bu ödüller maddi karşılığı olan şeyler olabileceği gibi manevi karşılığı olan şeyler de olabilir. Ödüllendirme; ödül alan ve ödül veren için pozitif bir olgudur ve sonucunun da böyle olması beklenir. Özellikle ödül alanlar pozitif sonuçlara odaklanarak negatif sonuçlardan uzaklaşabilirler.

İş hayatında ödül, çalışanın işinde başarı sağlaması sonucunda verilen bir motivasyon aracıdır. Ödüller; “maaş zammı, prim, ikramiye” gibi maddi ödüller ve “beğenme, şükran duyma, söz hakkı verme, plaket, teşekkür-başarı belgesi, takdir-üstün başarı belgesi gibi manevi ödüller şeklinde olabilir. Günümüzde maddi ödüllerin manevi ödüllere göre daha uzun süre haz verdiği söylenebilir. Özellikle parasal karşılığı olan kazanımların özellikle mali olarak dar gelirli ve ihtiyacı olan çalışanlar tarafından tercih edildiği bilinmektedir (Yenipınar, 2005). Ayrıca maddi ödüllerin ekonomik tatmin düzeyi vardır. Ödül sahibi maddi ödülle istediği tasarrufta bulunabildiğinden bu ödülü tercih edebilmektedir.

Ödüller; maddi-manevi gibi ayrımın yanında bireysel-sistemsel ödüller olarak da ayrılabilir. Bireysel ödüller kişisel gayret ve başarı karşılığında alınırken sistem ödülü işletme çalışmalarının tamamına verilen ödüller şeklinde kendini göstermektedir (Aşan ve Aydın, 2006).

Ödülün iyi bir motivasyon aracı olduğu, işe ve işyerine aidiyeti ve adanmışlığı arttırdığı, işi sevmeye, özümsemeye ve iş başarısının artmasında olumlu etki sağladığı bilinmektedir. Ödülün genel olarak faydaları şöyle sıralanabilir (Aguanno, 2004):

- Beklenenden fazla olan çabanın beğenilmesi,
- Farklı olan tutum ve davranışların beğenilmesi,
- Beklenenden fazla olan kazanım sergileme,

- Daha fazla takdir edilme,
- Çalışan için iş güvencesinin tescil edilmesi,
- Bireysel kazanç algısı,
- Doygunluk hissinin oluşması

İş yaşamında ceza yerine ödül mekanizmasının çalıştırılması hem çalışan hem de işveren-amir tarafından kazan-kazan stratejisini doğurmaktadır. Çalışanın emsallerinden fazla çalışması, üretmesi, fark atması karşılığında ödüllendirilmesi önem arz etmektedir. Çünkü bireylerin beklentileri karşılandıkça güdüledikleri bilinen bir gerçekliktir (Garih, 2010).

## **2.2. Ödül Türleri**

Çalışanlar açısından bakıldığında ödül türlerini içsel ve dışsal ödül şeklinde ikiye ayırmak ve bu başlıklar altında açıklamak olanaklıdır.

### **2.2.1. İçsel Ödüller**

Çalışan açısından bakıldığında içsel ödül, çalışanın işini iyi bir şekilde yapmasıyla elde ettiği doyum ve haz olarak tanımlanabilir. İçsel ödülün çalışanın işini başarıyla yapmasından kaynaklı olarak kendisini ödüllendirmesi demektir. İçsel ödül manevi doyum ve tatmine dayanmaktadır.

### **2.2.2. Dışsal Ödüller**

Çalışanlar açısından dışsal ödüllerin dış kaynaklı terfi, ücret ve özendirme nev'inden amir ya da işverenler tarafından takdir edilen maddi karşılığı olan ödüllerdir. Dışsal ödül çalışana işletme, amirler ve dış çevre tarafından maddi bir karşılık olarak verilmektedir ve kontrol dışıdır. Bu ödüller soyut olmayıp somut ve kontrol edilebilen maaş primi vb. maddi ödüller olarak bilinmektedir (Yüksel, 2007).

## **2.3. Ödüllerin Sınıflandırılması**

İş yaşamında verilen ödüllerin çalışan motivasyonunu arttırmada işlevsel olduğu ve ödüllerin “ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetsel ödüller” şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

### 2.3.1. Ekonomik Ödüller

Gerek işletmeler gerekse çalışanların çalışma sebeplerinin temel dayanakları ekonomiktir. Para veya kazanç elde etme hem çalışanın hem de işletmelerin en önemli amaçlarından biridir. Bu açıdan bakıldığında para veya ekonomik değeri olan ödüller çalışan için önemlidir.

Parasal ödüllerin çalışanın güdülenmesini arttırdığı ve performansını olumlu yönde etkilediği sıklıkla ifade edilmektedir. Araştırmalar ihtiyaç sahibi çalışan için ekonomik ödüllerin güdüleme ve performans artışını sağladığı ancak finansal olarak ihtiyacı olmayan çalışanda beklenen etkiyi yaratmadığını göstermektedir (Barlı, 2005).

Çalışan açısından gelişmekte olan ülkelerde motivasyon sağlamada ekonomik ödüllerin diğer ödüllerden daha etkili olduğu söylenebilir. Ekonomik ödüller; ücret artışı, prim, primli ücret ve kâra katılma gibi ödüllerdir.

### 2.3.2. Sosyo- Psikolojik Ödüller

İş hayatında örgütler çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için ekonomik ödülleri incelemişler ancak sadece bu şekilde ödüllendirmenin yeterli olmadığı görülmüştür. Çalışanın mutlu çalışabilecekleri ortamın oluşturulması ve çalışanların kendilerini mutlu edecekleri psiko-sosyal ödüllerin kendilerine sunulması gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışanlara verilecek sosyo-psikolojik ödüllerin ne zaman, ne kadar, ne kadar arayla ve nasıl verileceği konusunda net ve genel geçer bir kural ve kuram henüz geliştirilememiştir.

### 2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Ödüller

Çalışma yaşamında işletme-çalışan ilişkisinde karşılıklı istek ve beklentiler olasıdır. Çalışanın işletmeden beklentileri ücret ve diğer haklarının tam ve zamanında verilmesi başta olmak üzere belli beklentileri varken işletme de çalışandan ürün ve üretim yapması, görevlerini tam ve zamanında yapması gibi karşı beklentileri vardır. Ayrıca her çalışanın ve işletmenin beklentileri de birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak için çeşitli ödüller vermektedirler. Bunlar kararlara katılma, yetki devri, eğitim ve iletişim gibi ödüllerdir (Kanbur ve Kanbur, 2008).

Kararlara katılma; çalışanın yöneticilerle birlikte alınan kararlarda söz sahibi olması ve karar alma süreçlerinde aktif olması demektir. Çalışanın karar organında yer



alması hem iş ve işleyiş süreçlerinden haberdar olması hem de aidiyet duygusunun gelişmesinde önemli etkiler etmektedir (Deniz, 2005; Yıldırım, 2007).

Yetki devri; yöneticilerin bazı yetkilerini çalışanlarına devretmesi ve çalışanın yetki kullanma erkine sahip olmasıdır (Bilgin, 2004). Bu durumda çalışan sorumluluklarını yerine getirirken ayrıca yetkisini de kullanabilmekte empati yeteneğinin yanında yetki-sorumluluk dengesini de kurmaya çalışmaktadır. Ayrıca çalışanın ii içinde yetiştirilmesi ve hazırlanmasında da önemlidir.

Eğitim; örgütlerin yapılarını güçlendirmek amacıyla çalışanlarını eğitmesi onları eğitimlerle desteklemesidir. Gelişme ve değişimlerden kaynaklı olarak çalışanların yetiştirilmesi amacıyla eğitim olanakları sunulması çalışanlar tarafından ödül olarak algılanabilmektedir (Yumuşak, 2008).

İletişim; örgüt içi iletişim, çalışanlar arası iletişim ve bu iletişimin kalitesi, yatay, dikey ve çapraz iletişim imkânlarının olması herkesin iletişim süreçlerinde yer bulabilmesi önemli görülmektedir. Bu durum bir ödül gibi algılanabilmekte çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmelerine neden olabilmektedir (Özgan ve Aslan, 2008; Doğan,

İş tasarlama; hep aynı biçimde işin sadece bir parçasını yapmadan dolayı işin çalışandaki olumsuz etkisini önleme ve işte yükselme ve işin tamamına hakim olmadan kaynaklı olarak iş tasarlama yetkisinin verilmesidir. İş tasarlama ve iş zenginleştirme çalışana daha fazla yetki ve kontrol imkanı sağlar. İş tasarlama ayrıca iş üretiminde çeşitlilik, hız, hataları giderme ve daha fazla motivasyon olanağı sunar (Deniz, 2005).

#### 2.4. Okullarda Ödüllendirme

Okullarda ödüller başta 657 sayılı DMK 122. Maddesine istinaden atamaya yetkili amirler ya da disiplin amirleri tarafından verilmektedir. 657 DMK 122. Maddesinde şu ifadeler yer almaktadır:

*“Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir... Üç defa başarı belgesi alanlara*

*üstün başarı belgesi verilir. Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının % 200'üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz.”*

657 DMK'da belirtilen ödüller başarı, üstün başarı ve ödül olmak üzere 3 çeşit olarak ifade edilmiştir. Bunları verme yetkisi de atamaya yetkili amirlere bakan, vali veya kaymakamlara bırakılmıştır. Bunun dışında diğer amirlerin verdiği ödüllerin resmiyette karşılığı yoktur. Bundan dolayı diğer disiplin amirleri daha çok plaket, teşekkür belgesi veya ödüle önerme şeklinde ödüller vermeyi tercih etmektedirler. Bunun dışında özel günlerde çiçek, sembolik hediyeler, yemek ikramı, öğrencilerin önünde onore etme, kurul ve komisyonlarda teşekkür-takdir etme şeklinde ödüllendirme yoluna gitmektedir.

Ödüllerle ilgili olarak bilimsel yönetim yaklaşımında motivasyon kaynağı olarak yalnızca para-maddi ödül belirlenmiştir. Ancak sonra bunun yetersiz olduğu anlaşılmış ve buna ilaveten “iş koşulları, güvenlik ve denetim biçimi, birlikte çalışma” gibi unsurların da motivasyonu arttırdığı ifade edilmiştir (Yüksel, 2007; Eren, 2008).

## 2.5. İlgili Araştırmalar

Balcı (1991) “Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi” isimli çalışmasında ödül türlerinin yetersiz olduğu ve mevzuatın büyük ölçüde ceza yoğunluklu olduğunu vurgulamıştır. Bu durumun öğretmende olumsuzluklara neden olduğu gibi bu durumun öğrencilerde de olumsuz sonuçlar doğurduğunu ve öğrencinin pasif, yaratıcılıktan uzak olmasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca öğretmenlerin ödülleri yetersiz ve beklentileri karşılamadığı yönünde görüş bildirdiklerini de ileri sürmektedir.

Keskin (2010) yılında yaptığı “Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi” adlı tez araştırmasında uygulanan ödül türlerinin yetersiz olduğu ve ödül belirlemelerinde çalışanların söz sahibi olmadığı ve aktif katılmadıkları ileri sürülmüştür. Çalışmada ödül türlerinin öğretmenleri güdülemede yetersiz kaldığı ve etkili ve kabul derecesi yüksek ödüllendirme sistemine gereksinim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gürbüz (2019) çalışmasında ücret ve ödül sisteminin dört bileşeni olduğunu ve bunların “ücret, performansa dayalı ücret (değişken ücret), ek yararlar ve sosyal yardımlar ve diğer ödüller” olduğunu belirtmektedir. Temel-kök ücretin genellikle aylık ödenen maaş olduğu görülürken performansa dayalı ücretin ise çalışanın performansı ya da işteki başarısı göz önüne alınarak temel ücrete ek olarak ödenen teşvikler olarak görmektedir. Ek yararlarla sosyal yardımlar çalışanların o örgütte olmalarından dolayı kendilerine sunulan “yemek, yiyecek, yol yardımı” vb. ek yararlar ile “işsizlik ödeneği, sosyal güvenlik ödemeleri, hayat ve sağlık sigortası” vb. sosyal yararlarıdır. Bunun yanında üst kademe yöneticilere tahsis edilen “özel araç, lojman, özel otopark” ayrıcalıklar da ek yararlar ve sosyal yardımlar içinde düşünülebilir. Çalışmada ayrıca ücret ve ödül sisteminde son bileşeninde “işgörenin tanınma, takdir, başarı, sorumluluk, özerklik, etki ve kişisel gelişim” gibi gereksinimler maddi olmamakla birlikte çalışanın sosyal ve psikolojik yönden güdüleyen ödüller içinde saymaktadır.

Tezcan (2016) araştırmasında ödüllendirmenin olumlu güç ve yansımalarının olduğu ve önemsendiği sonucuna ulaşmıştır. Yine çalışmada ödül alanların bile ödüllendirme sistemine güvenmedikleri ve işlerini iyi yapanların ödüllendirilmesi gerektiğini ileri sürdükleri görülmüştür. Ödüllendirmelerde çalışanların performanslarına şahit olanların etkin ve sürece dahil edilmeleri istenmiştir. Ödüllendirmelerde sürenin bir yılı aşmaması gerektiği vurgulanmıştır.

Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) araştırmaları sonucunda okul yönetimlerinin ödülü yeterince öğretmen gelişmelerinde kullanmadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenler başarılarının takdir edilmesini ve ödülle pekiştirilmesini beklemektedir. Hak ettikleri halde ödüllendirilmediğinden yakınan öğretmenlerin ödüllendirilmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve bransa göre farklılık göstermediği ancak ödüle karşı kayıtsızlıklarının kıdemleri arttıkça yükseldiği görülmüştür. Bununla birlikte ödül almayan öğretmenlerin ödüllendirme sistemine ilişkin duyarlılıklarının ödül alanlardan yüksek olduğu görülmüştür. Ödüllendirmenin ödül alanlarda çok büyük bir motivasyon aracı olduğu ve ödül alanı geliştirdiği söylenebilir.

Yılmaz ve Aslan'ın (2013) araştırmalarında önceden belirlenen kriterlerin günümüz koşullarına uyum sağlamadığı ve güncel ödül, ödüllendirme ve ödüllendirme kriterlerinin belirlenmesi gerektiği, araştırma ekibince hazırlanan “ÖNKAS (Ölçülebilir, Nesnel, Kesin, Açık, Somut) ödüllendirme sistemi” önerilmektedir.

Yılmaz (2008) çalışmasında ödüllendirmenin öğretmen motivasyonunda önemli etken olduğunu ancak ödüllendirmede mevzuat ve sürecin işleyişinde sorunlar

yaşandığını belirtmiştir. Adil ve etkin ödüllendir sisteminin somut ve objektif ölçütlere bir sistemin kurulması gerektiği ileri sürülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” yer almaktadır.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde ve nicel bir çalışmadır. Tarama modeli ortada var olan durumların tespiti amacıyla yapılmaktadır (Karasar, 2012). Ortada var olan ödül sistemine ilişkin okul yönetici ve öğretmenlerinin algılarının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışma olduğundan çalışma betimsel tarama şeklinde ve ölçek yardımıyla veriler toplanacağından dolayı da nicel bir çalışma modelindedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde resmi okulöncesi, ilk ve ortaokullarla liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende 5700 civarında okul yöneticisi ve öğretmen bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek okul yöneticileri ve öğretmenler arasından “kolay ulaşılabilen örnekleme” yöntemiyle seçilen 43 okul yöneticisi ve 250 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri*

Değişken	Kategori	<i>n</i>	%
Görev	Öğretmen	250	85,3
	Yönetici	43	14,7
Cinsiyet	Kadın	115	39,2
	Erkek	178	60,8
Yaş	27-35	89	30,4
	36-40	62	21,2
	41-45	74	25,3
	46 ve üstü	68	23,2

(Devamı arkadadır)

Tablo 3.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (Devamı)*

Değişken	Kategori	n	%
Kıdem	1-10 yıl	75	25,6
	11-20 yıl	119	40,6
	21 yıl ve üstü	99	33,8
Medeni durum	Evli	225	76,8
	Bekar	68	23,2
Eğitim düzeyi	Lisans	230	78,5
	Lisansüstü	63	21,5
Ödül durumu	Var	198	67,6
	Yok	95	32,4
Ceza durumu	Var	33	11,3
	Yok	260	88,7
İlçe	Merkezefendi	135	46,1
	Pamukkale	158	53,9

Tablo 3.1’de araştırmanın katılımcıları olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin kişisel özelliklere göre dağılımları verilmiştir. Araştırmanın katılımcılarının görev olarak büyük kısmı % 85,3 oranla öğretmenlerden oluşmaktadır. Cinsiyet olarak erkekler % 60,8 oranla daha fazladır. Yaş olarak % 30,4 oranla 27-35 yaş daha fazladır. Kıdem olarak % 40,6 oranla 11-20 yıl kıdemliler daha yoğundur. Katılımcıların büyük kısmının % 76,8 oranla evli, % 78,5 oranla lisans mezunu oldukları görülmektedir. Büyük kısmının % 67,6 oranla ödül almış oldukları görülürken % 88,7 oranla ceza almadıkları görülmüştür. Katılımcıların büyük kısmının % 53,9 oranla Pamukkale ilçesinde görev yaptıkları görülürken % 46,1’inin de Merkezefendi ilçesinde çalıştıkları görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşacaktır. Ölçeğin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgiler “a) Görev unvanı, b) Cinsiyet, c) Yaş, d) Kıdem, e) Medeni durum, f) Eğitim düzeyi, g) Ödül alıp-alma durumu, h) Ceza alıp-alma durumu, ı) Çalıştığı ilçeye göre anlamlı” olmak üzere 9 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla “İlköğretim Öğretmenlerinin Ödüllendirilmelerine Dönük Uygulamaların Etkililik Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. “İlköğretim Öğretmenlerinin Ödüllendirilmelerine Dönük Uygulamaların Etkililik Düzeyi Ölçeği” okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algılarını ölçmek amacıyla Tonbul’un (2002) çalışmasında geliştirilmiş 36 maddeden oluşan ve 3 boyutlu

likert tipi ölçektir. Çok az (1), Az (2), Orta (3), Çok (4) ve Pek Çok (5) şeklinde 5 seçenekten oluşmuştur.

Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu 1, 2, 6, 7, 11, 15, 19, 20, 23, 24, 28, 30, 35, 36. maddeler olmak üzere 14 maddeyle ölçülmüştür. Cronbach's Aplha katsayısı ,932'dir. Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu 3, 4, 8, 9, 10, 18, 21, 25, 31, 32, 33. maddeler olmak üzere 11 maddeyle ölçülmüştür. Cronbach's Aplha katsayısı ,923'dir. Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu 5, 12, 13, 14, 16, 17, 22, 25, 27, 29, 34. maddeler olmak üzere 11 maddeyle ölçülmüştür. Cronbach's Aplha katsayısı ,838'dir. Ölçek geneli Cronbach's Aplha katsayısı ,955'tir. Bu değerlere göre ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği yüksek ölçek olduğu görülmüştür.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Veri toplama araçları için geliştirenlerden ve bilimsel araştırma yapmak için de aysem.gov.tr web sitesinden gerekli izin başvuruları yapıp gerekli izinler alındıktan sonra ilgili okullara gidilerek izinler gösterilip çalışma hakkında bilgi verildikten sonra çalışmaya gönüllü katılım sağlayanlara ölçekler dağıtılarak gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ölçekleri dolduranlardan ölçekler geri toplanarak spss programına kodlanarak girilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

2021-2022 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde çalışan öğretmenlerin cevapları SPSS 26 istatistik paket programına kodlanarak girilmiştir. Öncelikle verilerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Mevcut çalışmada ulaşılan bulgular boyutlar, maddeler ve alpha katsayıları tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Boyutlar, Maddeler ve Cronbach's Alpha Değerleri*

Boyutlar	Maddeler	Alpha
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	1, 2, 6, 7, 11, 15, 19, 20, 23, 24, 28, 30, 35, 36	,893
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	3, 4, 8, 9, 10, 18, 21, 25, 31, 32, 33	,938
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	5, 12, 13, 14, 16, 17, 22, 25, 27, 29, 34	,924
Ölçek geneli	1-36	,966

Tablo 3.2 incelendiğinde cronbach's alpha değerlerinin ,893 ve üzeri olduğu görülmektedir. Buna göre verilerin güvenirlik düzeylerinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Toplanan verilerin normallik analizi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılarak bulgular Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. *Ölçek ve Alt Boyutlarının Basıklık ve Çarpıklık Değerleri*

Ölçek ve Alt Boyutları	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	1,454	,172
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	,255	,583
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	1,167	,341
Ölçek geneli	1,435	,457

Tablo 3.3. incelendiğinde ölçek ve alt boyutlarının “Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness)” değerlerinin -2 ile +2 arasında yer aldığı görülmektedir. George ve Mallery (2010); Şencan (2002) -2.00 ile +2,00 arasındaki değerlerin normal dağılım



olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Ölçekte ortalamalar yorumlanırken sınırlar şöyle belirlenmiştir.

1,00 – 1,80 Çok yetersiz

1,81 – 2,60 Yetersiz

2,61 – 3,40 Orta düzeyde

3,41 – 4,20 Yüksek

4,21 – 5,00 Çok Yüksek

Araştırmanın analizlerinde; katılımcılarının kişisel özellikleri dağılımında “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet, eğitim seviyeleri ve medeni durum vb. ikili değişkenlere göre analizlerde “Bağımsız Örneklem T testi” kullanılırken yaş, kıdem vb. ikiden fazla kategorik değişkenlere göre analizlerde “tek yönlü varyans analizi (One way Anova)” kullanılmıştır. Fark çıkması halinde Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde analizler sonucunda ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algıları nedir?, 2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algıları nedir? ve 3. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algıları görev unvanı, cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, ödül alıp-almama durumu, ceza alıp-almama durumu, çalıştığı ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olmak üzere 3 alt probleme ait bulgu ve yorumlar verilmiştir.

#### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algıları nedir?” şeklindedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzye
1- ödüllendirme uygulamaları, ilköğretim amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektedir.	293	3,07	,77	Orta
2-Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi veya Aylıkla Ödüllendirme ödülllerinin her biri, öğretmenin farklı düzeyde gereksinimlerini karşılamaktadır.	293	2,96	,93	Orta
3- Ödüllendirme ölçütleri açık ve anlaşılırdır	293	2,60	,99	Yetersiz
4- Ödüllendirmede belirleyici ölçüt, öğretmenin sınıf içi öğretim performansdır	293	2,80	,95	Orta
5- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin kendisini mesleki yönden geliştirme ve yenileme çabasını desteklemektedir.	293	3,02	,80	Orta
6- Maddi ödüllerin verilme sıklığı ve miktarı yeterlidir.	293	2,16	,97	Yetersiz

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları (Devamı)*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzyey
7- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenler arasında işbirliğine ve mesleki yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşması ve gelişmesini desteklemektedir.	293	2,92	,72	Orta
8- Sınıf mevcudu, özel öğretime muhtaç öğrenci oranı, öğretmenin sınıfı hangi düzeyde devraldığı vb. özel durumlar, ödüllendirmede dikkate alınmaktadır	293	2,64	,90	Orta
9- Emek takdir edilmekte, ödül kişiye değil, yapılan işe verilmektedir.	293	2,60	,90	Yetersiz
10- Okul yöneticisi ile iyi ilişkiler ödüllendirmede belirleyici değildir.	293	2,67	,94	Orta
11 - Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin sınıf içi öğretim sürecine yoğunlaşmasını desteklemektedir.	293	3,02	,78	Orta
12- Ödüllendirilen öğretmenler, daha ileri düzeyde hedefler belirlemeleri yönünde güdülenmektedir.	293	3,11	,81	Orta
13. Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin, öğrencilerle okul dışında da eğitici etkinliklerde bulunmasını desteklemektedir.	293	3,09	,82	Orta
14- Ödüllendirme uygulamaları, nitelikli adayların öğretmenlik mesleğine yönelmelerini ve kalıcı olmalarını cazip hale getirmektedir	293	2,96	,79	Orta
15- ödüllendirilmek, öğretmen açısından onur verici bir uygulamadır.	293	3,93	,78	Yüksek
16- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenlerin okul sorunlarıyla daha yakından ilgilenmelerini desteklemektedir.	293	3,23	,74	Orta
17- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin yaratıcı görüşler geliştirmesini ve bunların uygulama alanı bulmasını desteklemektedir.	293	3,20	,78	Orta
18- Öğretmen, örgütsel hedeflere sunduğu katkı oranında ödüllendirilmektedir.	293	2,84	,81	Orta
19- ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, eğitimde yüksek standartlara ulaşmalarını desteklemektedir.	293	3,02	,76	Orta
20- Ödüllendirilmek, meslektaşların saygısını kazanmada etkilidir.	293	3,59	,88	Yüksek
21- ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede çok yönlü bir değerlendirme yapılmaktadır	293	2,72	,94	Orta
22 - Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmelerini desteklemektedir.	293	3,06	,77	Orta
23- Öğretmenin, velilerle yapıcı ve işlevsel bir etkileşimde bulunması teşvik edilmektedir.	293	3,06	,74	Orta

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.1. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları (Devamı)*

Maddeler	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzyey
24- Ödüllendirme uygulamaları örgütsel hedefler ile Öğretmenlerin bireysel hedeflerinin ortaklaşmasını desteklemektedir.	293	3,01	,75	Orta
25- öğretmenlerin sergilediği performans ile alman ödülün türü (Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi, Aylıkla Ödüllendirme) doğru orantılıdır.	293	2,80	,91	Orta
26- ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, eğitim düzenimizde yapılan yenilikleri (8 yıllık kesintisiz eğitim, bilgisayarlı Öğretim, etkin eğitim vb.) daha iyi uygulayabilmeleri için onları desteklemektedir.	293	2,74	,90	Orta
27- iyi öğretim cesaretlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.	293	2,86	,86	Orta
28- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenleri, okul hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda desteklemektedir.	293	2,96	,79	Orta
29- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, lisansüstü eğitime yönelmelerini desteklemektedir.	293	3,10	,80	Orta
30-ödüllendirilmek, öğrencilerin ve velilerinin saygısını kazanmada etkilidir.	293	3,65	,84	Yüksek
31- Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede tüm öğretmenlere adil davranılmaktadır.	293	2,53	,98	Yetersiz
32- Ödül alan öğretmenler, ödül almayanlara göre daha yüksek bir öğretim performansı sergilemektedirler.	293	3,01	,84	Orta
33- Okulların fiziki koşulları ve olanakları gibi farklılıkla- öğretmen değerlendirmede dikkate alınmaktadır.	293	2,75	,86	Orta
34- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, öğrencilerle sosyal-kültürel çalışmalar yapmasını desteklemektedir.	293	2,99	,72	Orta
35- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin, olumlu bir sınıf iklimi oluşturmasını desteklemektedir.	293	3,09	,79	Orta
36- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenler ve yöneticiler arasında işbirliğine ve mesleki yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşması ve gelişmesini desteklemektedir.	293	3,10	,82	Orta

Tablo 4.1.'de okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. En yüksek ortalama “Ödüllendirilmek, öğretmen açısından onur verici bir uygulamadır.” Maddesine ( $\bar{X}=3,93$ ) ortalamaıyla “Yüksek”, “Ödüllendirilmek, öğrencilerin ve velilerinin saygısını kazanmada etkilidir.” Maddesine ( $\bar{X}=3,65$ ) ortalamaıyla “Yüksek” düzeyinde katılım gösterirken en düşük ortalamanın “Maddi ödüllerin verilme sıklığı ve miktarı yeterlidir.” Maddesine ( $\bar{X}=2,16$ )

ortalamayla “Yetersiz” şeklinde katılım göstermişlerdir. Buradan okul yöneticileri ve öğretmenlerin maddi ödüllerin verilme sıklık ve miktarını yetersiz gördükleri söylenebilir.

Diğer maddelere yönelik katılım düzeyleri şöyledir;

“Ödüllendirme uygulamaları, ilköğretim amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,07$ ) “Orta”, “Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi veya Aylıkla Ödüllendirme ödüllerinin her biri, öğretmenin farklı düzeyde gereksinimlerini karşılamaktadır.” ( $\bar{X}=2,96$ ) “Orta”, “Ödüllendirme ölçütleri açık ve anlaşılırdır” ( $\bar{X}=2,60$ ) “Yetersiz”, “Ödüllendirmede belirleyici ölçüt, öğretmenin sınıf içi öğretim performansıdır” ( $\bar{X}=2,80$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin kendisini mesleki yönden geliştirme ve yenileme çabasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,02$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenler arasında işbirliğine ve mesleki yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşması ve gelişmesini desteklemektedir.” ( $\bar{X}=2,92$ ) “Orta”, “Sınıf mevcudu, özel öğretime muhtaç öğrenci oranı, öğretmenin sınıfı hangi düzeyde devraldığı vb. özel durumlar, ödüllendirmede dikkate alınmaktadır” ( $\bar{X}=2,64$ ) “Orta”, “Emek takdir edilmekte, ödül kişiye değil, yapılan işe verilmektedir.” ( $\bar{X}=2,60$ ) “Yetersiz”, “Okul yöneticisi ile iyi ilişkiler ödüllendirmede belirleyici değildir.” ( $\bar{X}=2,67$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin sınıf içi öğretim sürecine yoğunlaşmasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,02$ ) “Orta”, “Ödüllendirilen öğretmenler, daha ileri düzeyde hedefler belirlemeleri yönünde güdülenmektedir.” ( $\bar{X}=3,11$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin, öğrencilerle okul dışında da eğitici etkinliklerde bulunmasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,09$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları, nitelikli adayların öğretmenlik mesleğine yönelmelerini ve kalıcı olmalarını cazip hale getirmektedir” ( $\bar{X}=2,96$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenlerin okul sorunlarıyla daha yakından ilgilenmelerini desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,23$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin yaratıcı görüşler geliştirmesini ve bunların uygulama alanı bulmasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,20$ ) “Orta”, “Öğretmen, örgütsel hedeflere sunduğu katkı oranında ödüllendirilmektedir.” ( $\bar{X}=2,84$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, eğitimde yüksek standartlara ulaşmalarını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,02$ ) “Orta”, “Ödüllendirilmek, meslektaşların saygısını kazanmada etkilidir.” ( $\bar{X}=3,59$ ) “Yüksek”, “Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede çok yönlü bir değerlendirme yapılmaktadır” ( $\bar{X}=2,72$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmelerini desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,06$ ) “Orta”, “Öğretmenin, velilerle yapıcı ve işlevsel bir etkileşimde bulunması

teşvik edilmektedir.” ( $\bar{X}=3,06$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları örgütsel hedefler ile Öğretmenlerin bireysel hedeflerinin ortaklaşmasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,01$ ) “Orta”, “öğretmenlerin sergilediği performans ile alman ödülün türü (Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi, Aylıkla Ödüllendirme) doğru orantılıdır.” ( $\bar{X}=2,80$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, eğitim düzenimizde yapılan yenilikleri (8 yıllık kesintisiz eğitim, bilgisayarlı Öğretim, etkin eğitim vb.) daha iyi uygulayabilmeleri için onları desteklemektedir.” ( $\bar{X}=2,74$ ) “Orta”, “İyi öğretim cesaretlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.” ( $\bar{X}=2,86$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenleri, okul hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda desteklemektedir.” ( $\bar{X}=2,96$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, lisansüstü eğitime yönelmelerini desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,10$ ) “Orta”, “Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede tüm öğretmenlere adil davranılmaktadır.” ( $\bar{X}=2,53$ ) “Yetersiz”, “Ödül alan öğretmenler, ödül almayanlara göre daha yüksek bir öğretim performansı sergilemektedirler.” ( $\bar{X}=3,01$ ) “Orta”, “Okulların fiziki koşulları ve olanakları gibi farklılıklarla öğretmen değerlendirmede dikkate alınmaktadır.” ( $\bar{X}=2,75$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, öğrencilerle sosyal-kültürel çalışmalar yapmasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=2,99$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin, olumlu bir sınıf iklimi oluşturmasını desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,09$ ) “Orta”, “Ödüllendirme uygulamaları öğretmenler ve yöneticiler arasında işbirliğine ve mesleki yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşması ve gelişmesini desteklemektedir.” ( $\bar{X}=3,10$ ) “Orta” düzeyindedir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algıları nedir?” biçiminde belirlenmiştir.

Tablo 4.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemi ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

Alt boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>s</i>	Düzeyi
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	293	3,11	,50	Orta
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	293	2,72	,69	Orta
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	293	3,04	,58	Orta
Ölçek geneli	293	2,89	,54	Orta

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,11$ ) ortalamayla ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutundadır. Bunu ( $\bar{X}=3,04$ ) ortalamayla ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu izlemektedir. En düşük ortalamanın ise ( $\bar{X}=2,72$ ) ortalamayla ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutundadır. Genel ortalamanın ise ( $\bar{X}=2,89$ ) ortalama ve bütün boyutlar ve genel ortalama olduğu gibi “orta” düzeyindedir. Bulgular ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik katılımın orta seviyede olduğunu göstermektedir. Buna göre eğitim örgütlerindeki ödüllendirmeye yönelik yönetici ve öğretmenlerin alt boyutlar bağlamında orta düzeyde olduğunu düşündükleri söylenebilir.

#### 4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algıları görev unvanı, cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, ödül alıp-almama durumu, ceza alıp-almama durumu, çalıştığı ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının görev unvanına göre t testi sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Görev Unvanına Göre Analizi*

	Görev Unvanı	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Öğretmen	250	3,12	,50	,84	,40
	Yönetici	43	3,05	,49		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Öğretmen	250	2,72	,69	-,12	,90
	Yönetici	43	2,74	,71		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Öğretmen	250	3,05	,57	,56	,57
	Yönetici	43	2,99	,61		
Ölçek geneli	Öğretmen	250	2,90	,54	,46	,64
	Yönetici	43	2,86	,54		

\*  $p<0,05$

Tablo 4.3’te görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algıları görev unvanına göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t=,84$ ;  $p>0,05$ ),

ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t= -,12; p>0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t= ,56; p>0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $t= ,46; p>0,05$ ) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre okul yöneticisi ya da öğretmen unvanında çalışma durumuna göre ödüllendirme sistemi algılarının farklılaşmadığı ve benzer olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre t testi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Analizi*

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Kadın	115	3,23	,60	3,33	,00*
	Erkek	178	3,03	,41		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Kadın	115	2,89	,83	3,43	,00*
	Erkek	178	2,61	,55		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Kadın	115	3,23	,69	4,70	,00*
	Erkek	178	2,91	,46		
Ölçek geneli	Kadın	115	3,05	,64	4,07	,00*
	Erkek	178	2,79	,43		

\*  $p<0,05$

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algıları cinsiyete göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t=3,33; p<0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t= 3,43; p<0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t= 4,70; p<0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $t= 4,07; p<0,05$ ) farklılık göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında bütün boyutlarda ve genel olarak kadınların ortalamasının erkeklerden yüksek olduğu ve kadınların ödüllendirme konusunda erkeklere göre daha olumlu düşündükleri görülmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yaşa göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.



Tablo 4.5. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Yaşa Göre Analizi

	Yaş	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	27-35	89	3,15	,56	1,39	,24	Yok
	36-40	62	3,02	,50			
	41-45	74	3,07	,40			
	46 ve üstü	68	3,18	,51			
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	27-35	89	2,72	,78	,84	,46	Yok
	36-40	62	2,64	,58			
	41-45	74	2,71	,63			
	46 ve üstü	68	2,83	,71			
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	27-35	89	3,07	,66	1,26	,28	Yok
	36-40	62	2,94	,52			
	41-45	74	3,00	,48			
	46 ve üstü	68	3,12	,60			
Ölçek geneli	27-35	89	2,92	,62	1,15	,32	Yok
	36-40	62	2,80	,49			
	41-45	74	2,86	,45			
	46 ve üstü	68	2,97	,56			
*p<0,05	1.27-35	2.36-40	3.41-45	4.46 ve üstü			

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının yaşlarına göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $F=1,39$ ;  $p>0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $F=,84$ ;  $p>0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $F=1,26$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $F=1,15$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdeme göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Analizi

	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	1-10 yıl	75	3,22	,50	2,50	,08	Yok
	11-20 yıl	119	3,08	,46			
	21 yıl ve üstü	99	3,07	,54			
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	1-10 yıl	75	2,86	,76	2,29	,10	Yok
	11-20 yıl	119	2,65	,65			
	21 yıl ve üstü	99	2,71	,66			
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	1-10 yıl	75	3,16	,62	2,11	,12	Yok
	11-20 yıl	119	3,00	,51			
	21 yıl ve üstü	99	3,00	,62			

(Devamı arkadadır)

Tablo 4.6. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Analizi (Devamı)*

	Kıdem	n	$\bar{X}$	s	F	p	Fark
Ölçek geneli	1-10 yıl	75	3,01	,57	2,45	,08	Yok
	11-20 yıl	119	2,85	,49			
	21 yıl ve üstü	99	2,86	,56			
*p<0,05	1.1-10 yıl	2.11-20 yıl	3.21 yıl ve üstü				

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdemlerine göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $F=2,50$ ;  $p>0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $F=2,29$ ;  $p>0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $F=2,11$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $F=2,45$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin kıdemleri az ya da çok ne olursa olsun ödüllendirmeye yönelik algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni duruma göre t testi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Analizi*

	Medeni durum	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Evli	225	3,10	,50	-,63	,52
	Bekar	68	3,14	,50		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Evli	225	2,73	,68	,53	,59
	Bekar	68	2,68	,72		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Evli	225	3,03	,56	-,13	,89
	Bekar	68	3,05	,63		
Ölçek geneli	Evli	225	2,89	,53	-,11	,91
	Bekar	68	2,90	,56		

\*  $p<0,05$

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algılarının medeni duruma göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t=-,63$ ;  $p>0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t=,53$ ;  $p>0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t=-,13$ ;  $p>0,05$ ) ve ölçek genelinde

( $t = -1,11$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin ödüllendirmeye yönelik algılarının evli veya bekar olma durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre t testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Analizi*

	Eğitim düzeyi	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Lisans	230	3,11	,50	,22	,82
	Lisansüstü	63	3,10	,51		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Lisans	230	2,73	,69	,51	,61
	Lisansüstü	63	2,68	,69		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Lisans	230	3,04	,59	-,08	,93
	Lisansüstü	63	3,04	,53		
Ölçek geneli	Lisans	230	2,89	,54	,21	,83
	Lisansüstü	63	2,88	,53		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algıları eğitim düzeyine göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t = ,22$ ;  $p > 0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t = ,51$ ;  $p > 0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t = -,08$ ;  $p > 0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $t = ,21$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin ödüllendirmeye yönelik algılarının eğitim düzeyleri ne olursa olsun farklılık göstermediği aksine benzer olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ödül alma durumuna göre t testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ödül Alma Durumuna Göre Analizi*

	Ödül durumu	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Var	198	3,09	,45	-,90	,36
	Yok	95	3,15	,60		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Var	198	2,65	,62	-2,80	,00*
	Yok	95	2,89	,79		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Var	198	2,97	,52	-2,81	,00*
	Yok	95	3,17	,67		
Ölçek geneli	Var	198	2,84	,48	-2,35	,01*
	Yok	95	3,00	,63		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algıları ödül durumuna göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t = -,90$ ;  $p > 0,05$ ) farklılık göstermez iken ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t = -2,80$ ;  $p < 0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t = -2,81$ ;  $p < 0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $t = -2,35$ ;  $p < 0,05$ ) farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde ödül almayanların ortalamalarının ödül alanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu ve ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutlarıyla ölçek genelinde ödüllendirmeye yönelik olarak ödül almayanların algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ceza alma durumuna göre t testi sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ceza Alma Durumuna Göre Analizi*

	Ceza durumu	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Var	33	3,03	,58	-,91	,36
	Yok	260	3,12	,49		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Var	33	2,53	,68	-1,68	,09
	Yok	260	2,75	,69		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Var	33	2,92	,49	-1,24	,21
	Yok	260	3,05	,59		
Ölçek geneli	Var	33	2,78	,54	-1,28	,19
	Yok	260	2,91	,54		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algıları eğitim düzeyine göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t= -,91; p>0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t=-1,68; p>0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t= -1,24; p>0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $t= -1,28; p>0,05$ ) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin ödüllendirmeye yönelik algılarının ceza alma veya almama durumuna göre farklılık göstermediği aksine benzer olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına ilişkin algılarının ilçeye göre t testi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. *Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının İlçeye Göre Analizi*

	İlçe	n	$\bar{X}$	s	t	p
Ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutu	Merkezeferdi	135	3,11	,43	-,11	,90
	Pamukkale	158	3,11	,55		
Ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu	Merkezeferdi	135	2,72	,67	-,12	,90
	Pamukkale	158	2,73	,71		
Ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutu	Merkezeferdi	135	3,04	,55	,09	,92
	Pamukkale	158	3,03	,61		
Ölçek geneli	Merkezeferdi	135	2,89	,50	,04	,96
	Pamukkale	158	2,89	,57		

\*  $p<0,05$

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ödüllendirme sistemi ve alt boyutlarına yönelik algıları eğitim düzeyine göre ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi boyutunda ( $t= -,11; p>0,05$ ), ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutunda ( $t= -1,2; p>0,05$ ), ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutunda ( $t= ,09; p>0,05$ ) ve ölçek genelinde ( $t= ,04; p>0,05$ ) farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin ödüllendirmeye yönelik algılarının Merkezeferdi veya Pamukkale ilçelerinde çalışma durumuna göre farklılık göstermediği aksine benzer olduğu söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme ve alt boyutlarına yönelik algıları ve bu algılarının kişisel değişkenlere göre değişiklik gösterip göstermediğinin tespiti amacını taşımaktadır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik en yüksek ortalama “Ödüllendirilmek, öğretmen açısından onur verici bir uygulamadır.” maddesine iken en düşük ortalama “Maddi ödüllerin verilme sıklığı ve miktarı yeterlidir.” maddesindedir. Okul yöneticileri ve öğretmenler ödüllendirilmeyi onur verici uygulama olarak görürlerken maddi ödüllerin verilme sıklık ve miktarını yetersiz görmektedirler. Balcı (1991) araştırmasında öğretmenlerin ödülleri yetersiz buldukları ve beklentileri karşılamadığı yönünde görüş bildirdiklerini ileri sürdüklerini belirtmektedir. Keskin (2010) çalışmasında ödül türlerinin yetersiz olduğu ve ödül belirlemelerinde çalışanların söz sahibi olmadığını belirtirken Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) araştırmaları sonucunda ödülün yeterince verilmediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalarda ortak bulgu ödülün yeterince verilmediği ve ödüllendirme sisteminin yeterli olmadığı şeklindedir. 2022 yılında yapılan bu çalışmada da aynı bulguya ulaşılması hala sorunun devam ettiği ve çözüme kavuşmadığını göstermektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik en yüksek ortalama “ödüllerin örgütsel hedefleri destekleme ve bireysel gereksinimleri karşılama düzeyi” boyutundadır. Bunu “ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi” boyutu izlemektedir. En düşük ortalama “ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi” boyutundadır. Genel ortalama ise “orta” düzeyindedir. Bulgular ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik olarak katılımın orta seviyede olduğunu göstermektedir. Alan yazında da Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) araştırmalarında ödülün çok iyi bir motivasyon aracı olduğunu ancak ödüllendirmenin yapılmadığı, Tezcan’ın (2016) çalışmasında ise ödül sistemine güvenilmediği ve adil bulunmadığı bulgularıyla, Yılmaz’ın (2008) ödüllendirmenin öğretmen motivasyonunda önemli etken olduğu ancak ödüllendirmede mevzuat ve sürecin işleyişinde sorunlar yaşandığını, adil ve etkin ödüllendirme sisteminin somut ve objektif ölçütlere bir sistemin kurulması gerektiği bulgularıyla benzerlikler göstermektedir. Mevcut araştırma ve yukarıda verilen araştırma bulgularının benzerlik gösterdiği ve ödül, ödüllendirme ve ödül sisteminin sağlıklı olmadığı ve kurulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi alt boyutlarına yönelik algılarının görev unvanı, yaş, kıdem, medeni durum, eğitim düzeyi, ceza alma durumu ve ilçeye göre farklılık göstermediği ancak cinsiyet ve ödül alma durumuna göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Cinsiyete göre bütün boyutlarda ve genel olarak kadınların ortalamasının erkeklerden yüksek olduğu ve kadınların ödüllendirme konusunda erkeklere göre daha olumlu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ödül alma durumuna göre ödüllendirmede açıklık ve adillik düzeyi boyutu ve ödüllerin öğretmen gelişimini destekleme düzeyi boyutlarıyla ölçek genelinde ödüllendirmeye yönelik olarak ödül almayanların algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Çelebi, Vuranok ve Turgut (2015) araştırmalarında ulaştıkları öğretmenlerin ödüllendirilmeye ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve bransa göre farklılık göstermediği bulgusundan farklıdır. Bunun nedeni kişisel yaklaşım farklılıkları ve tercihler olabilir.

## 5.2. Öneriler

- 1) Öğretmen ve okul yöneticilerinin ödüllendirilmesi teşvik edilmeli hatta objektif kriterlere göre ödül sisteminin kurulması sağlanabilir.
- 2) Ödül sisteminde verilme sıklık ve miktarının artırılması için düzenlemeler yapılabilir.
- 3) Ödüllendirmenin bir motivasyon aracı olduğu bilinciyle eğitim çalışanlarının ödüllendirilmesi ve bunun teşviki yönünde çalışmalar yapılabilir.
- 4) Ödül almayanların ödüle karşı tutumlarının daha olumlu olmasından hareketle ödüllendirmelerde ödül almayanların değerlendirilmesine öncelik verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aguanno, K. (2004), *101 Ways to Reward Team Members For \$20 (or less)*, Multi-Media Publications Inc., Canada.
- Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, Edit: Halil Can, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Atay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Balcı, E. (1991). *Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (s. 121-128) Erişim: 18 Mayıs 2022 tarihinde <http://static.dergipark.org.tr/articledownload/imported/5000049279/5000046600.pdf>
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri*. Adem Yayıncılık Ankara
- Barlı, Ö. (2005). *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, Ankara, Atlas Yayın Dağıtım.
- Bilgin, K.(2004). *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara, TODAİE.
- Birgi, B. (2006). Eğitimde Yönetimsel Gücün Etkili Kullanımı. Erişim: 20.04.2020 <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm>.
- Bölüktepe, F. (2005). *İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimlilik Üzerine Etkileri*. Ankara: Anahtar MPM Yayın Organı.
- Çelebi, N. , Vuranok, T. & Turgut, I. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (34) , 75-104. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/19407/206286>
- Deniz, M. (2005); *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Devlet Memurları Kanunu (1965) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Doğan S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Garih, Ü. (2010), *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayın Grubu, İstanbul.



- George, D. ve M. Mallery. 2010. SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference, 17.0 Update (10a Ed.) Boston: Pearson.)
- Gürbüz, S. (2019), *İnsan kaynakları yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Seçkin.
- Kanbur A. Kanbur E. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:1, s.27- 40
- Karasar, N (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları
- Keskin A. (2010). *Ödüllendirmenin ortaöğretim okullarındaki öğretmenleri ve yöneticileri güdüleme düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Özgan H., Aslan N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:1, s. 190- 206.
- Sabancı, A. (1999). *İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Tezcan, N. (2016). *Öğretmenlerin Ödüllendirme Öngörülleri*, EYFOR 5 Tam metin Bildiriler, Ankara
- Tonbul, Y. (2002). *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerine dönük ödüllendirme uygulamalarının etkililiği ve öğretim performansına dayalı öğretmen ödüllendirme yaklaşımı önerisi (İzmir örneği)*. ( Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yenişınar, U. (2005), “Özendirme ve Ödül Yönetimi”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Editör: Demir, C., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Güz 2008, Sayı 56, ss: 663-690
- Yılmaz, M. & Aslan, Ö. (2013). Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında “ÖNKAS” Ödül Sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 2013 Özel Sayı, 292-311 . <https://dergipark.org.tr/pub/usaksosbil/issue/21642/232649>

Yumuşak S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, s.241-251

Yüksel, Ö. (2007), *İnsan kaynakları yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara

## EKLER

## Ek 1: Denizli il Milli Eğitim Müdürlüğü Veri Toplama İzin Onayı



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-43440413  
Konu : Anket Uygulama İzni

14/02/2022

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 08.02.2022 tarihli ve 166334 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şadiye YORMAZ, "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Ödüllendirme Sistemine Yönelik Algıları" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerinde görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müzacaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin İlgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulluöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi**, Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
14/02/2022  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imz ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1  
Merkezefendi/DENİZLİ  
İnternet Adresi: <http://denizli.meb.gov.tr>  
E-Posta: [ah20@meb.gov.tr](mailto:ah20@meb.gov.tr)  
Kep Adresi : [meb@ta01.kep.tr](mailto:meb@ta01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>  
Bilgi için: Hüseyin ERKOC-V.B.K.L. / Sefi GELMİŞ-Sef  
Telefon No : 0 (258) 234 20 95  
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu belge güvenli elektronik imz ile imzalanmıştır. <https://cvr.kongre.meb.gov.tr> adresinden 37bf-438a-32f9-821b-4c6c kodu ile doğrulanabilir.

## Ek 2: Veri Toplama Araçları (Ölçekler)

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.02.2022-E.165583

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine yönelik algıları” adıyla, Şadiye YORMAZ tarafında n Ocak 2022 ile Haziran 2022 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Bu araştırmanın amacı; 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Denizli merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemine ilişkin algıları ve bu algıların kişilik özelliklerine göre farklılık durumunun araştırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca literatüre katkı sağlanması ve yaşanan sorunların gün yüzüne çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Bilimsel araştırma

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Denizli ili Pamukkale ve Merkez fendi ilçelerinde resmi okulöncesi, ilk ve ortaokullarla liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler

Araştırma Uygulaması: Anket

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulanamaz kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sordukları ve da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarım bırakabilirsiniz.

Katılımı düşünüyorsanız önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Şükranlarımızla,

Araştırmacı : Şadiye YORMAZ

İletişim Bilgileri :05534239177 Mail: Sadiyeyormaz1@gmail.com

*Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.*

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.02.2022-E.165583

## Ölçek

### Değerli Arkadaşlar;

Bilimsel bir çalışmada kullanmak amacıyla siz değerli yönetici ve öğretmenlerimizin görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Veriler bilimsel çalışmada kullanılacak olup 3. kişilerle paylaşılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi göstermek için size göre uygun seçeneği lütfen işaretleyiniz.

Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Şadiye YORMAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. BÖLÜM: Demografik Özellikler

- A) Görev: Öğretmen ( ) Müdür yardımcısı ( ) Okul Müdürü ( )  
 B) Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )  
 C) Yaş: .....  
 D) Kıdem: .....  
 E) Medeni durum: Evli ( ) Bekar ( )  
 F) Eğitim düzeyi: .....  
 G) Ödül alıp/almama durumu: Ödül Aldım ( ) Ödül almadım ( )  
 H) Ceza alıp/almama durumu: Ceza Aldım ( ) Ceza almadım ( )  
 I) Çalıştığı ilçe: Pamukkale ( ) Merkezefendi ( )



Evrak Tarih ve Sayısı: 04.02.2022-E.165583

**II. BÖLÜM: İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖDÜLENDİRİLMELERİNE DÖNÜK UYGULAMALARIN ETKİLİLİK DÜZEYİ ÖLÇEĞİ**

	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Çok Az
1- Ödüllendirme uygulamaları, ilköğretim amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
2-Teşekkür Belgesi, Takdir Belgesi veya Aylıkla Ödüllendirme ödüllerinin her biri öğretmenin farklı düzeyde gereksinimlerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
3- Ödüllendirme ölçütleri açık ve anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
4- Ödüllendirmede belirleyici ölçüt, öğretmenin sınıf içi öğretim performansdır	1	2	3	4	5
5- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin kendisini mesleki yönden geliştirme ve yenileme çabasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
6- Maddi ödüllerin verilme sıklığı ve miktarı yeterlidir.	1	2	3	4	5
7- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenler arasında işbirliğine ve mesleki yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşması ve gelişmesini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
8- Sınıf mevcudu, özel öğretime muhtaç öğrenci oranı, öğretmenin sınıfı hangi düzeyde devraldığı vb. özel durumlar, ödüllendirmede dikkate alınmaktadır	1	2	3	4	5
9- Emek takdir edilmekte, ödül kişiye değil, yapılan işe verilmektedir.	1	2	3	4	5
10- Okul yöneticisi ile iyi ilişkiler ödüllendirmede belirleyici değildir.	1	2	3	4	5
11 - Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin sınıf içi öğretim sürecine yoğunlaşmasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
12- Ödüllendirilen öğretmenler, daha ileri düzeyde hedefler belirlemeleri yönünde güdülenmektedir.	1	2	3	4	5



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.02.2022-E.165583

13- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin, öğrencilerle okul dışında da eğitici etkinliklerde bulunmasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
14- Ödüllendirme uygulamaları, nitelikli adayların öğretmenlik mesleğine yönelmelerini ve kalıcı olmalarını cazip hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
15- Ödüllendirilmek, öğretmen açısından onur verici bir uygulamadır.	1	2	3	4	5
16- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenlerin okul sorunlarıyla daha yakından ilgilenmelerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
17- Ödüllendirme uygulamaları öğretmene yapıcı görüşler geliştirmesini ve bunların uygulama alanı bulmasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
18- Öğretmen, örgütsel hedeflere sunduğu katkı oranında ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
19- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, eğitimde yüksek standartlara ulaşmalarını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
20- Ödüllendirilmek, meslektaşların saygısını kazanmada etkilidir.	1	2	3	4	5
21- Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede çok yönlü bir değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
22 - Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmelerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
23- Öğretmenin, velilerle yapıcı ve işlevsel bir etkileşimde bulunması teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
24- Ödüllendirme uygulamaları örgütsel hedefler ile öğretmenlerin bireysel hedeflerinin ortaklaşmasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
25- Öğretmenlerin sergilediği performans ile alınan ödülün türü (Teşekkür	1	2	3	4	5
Belgesi, Takdir Belgesi, Aylıkla Ödüllendirme) doğru orantılıdır.	1	2	3	4	5



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.02.2022-E.165583

26- ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, eğitim düzenimizde yapılan yenilikleri (8 yıllık kesintisiz eğitim, bilgisayarlı Öğretim, etkin eğitim vb.) daha iyi uygulayabilmeleri için onları desteklemektedir.	1	2	3	4	5
27- iyi öğretim cesaretlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
28- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenleri, okul hedeflerinin gerçekleşmesi doğrultusunda desteklemektedir.	1	2	3	4	5
29- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, lisansüstü eğitime yönelmelerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
30-ödüllendirilmek, öğrencilerin ve velilerinin saygısını kazanmada etkilidir.	1	2	3	4	5
31- Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede tüm öğretmenlere adil davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
32- Ödül alan öğretmenler, ödül almayanlara göre daha yüksek bir öğretim performansı sergilemektedirler.	1	2	3	4	5
33- Okulların fiziki koşulları ve olanakları gibi farklılıkta- öğretmen değerlendirmede dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
34- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenlerin, öğrencilerle sosyal-kültürel çalışmalar yapmasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
35- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenin, olumlu bir sınıf iklimi oluşturmasını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
36- Ödüllendirme uygulamaları öğretmenler ve yöneticiler arasında işbirliğine ve mesleki yardımlaşmaya dayalı ilişkilerin oluşması ve gelişmesini desteklemektedir.	1	2	3	4	5





### Ek 3: Ölçek Kullanım İzinleri


Türk Telekom 4.5G
%98 08:42

←
📄
🗑️
✉️
⋮

**Hocam iyi günler**  
**Ben Şadiye YORMAZ**  
 Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans yapıyorum. Bilimsel çalışmamda veri toplamak için geliştirdiğimiz "Öğretim performansına dayalı öğretmen ödüllendirme ölçütleri ve alt boyutlarının Türk Eğitim Sistemi'nde uygulanmasını önerme düzeyleri" adlı ölçeğinizi izniniz olursa kullanmak istiyorum.  
 Gerekli iznin verilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Şadiye YORMAZ  
[Sadiyeyormaz1@gmail.com](mailto:Sadiyeyormaz1@gmail.com)  
 05534239177

---



**Yılmaz TONBUL** 5 gün önce

Alicılar: ben ▾

←
⋮

Selam, gerekli atıf kurallarına uyulması koşuyla ölçeği kullanmanızda hiç bir sakınca yok.  
 Tezinizi makale olarak yayımlamanızı öneririm.

Şadiye Yormaz <[sadiyeyormaz1@gmail.com](mailto:sadiyeyormaz1@gmail.com)>, 17 Kas 2021 Çar, 11:06 tarihinde şunu yazdı:

[Alıntılanan metni göster](#)

←  
**Yanıtla**

⬅️  
**Tümünü yanıtla**

➡️  
**Yönlendir**

◀
○
◻

## ÖZGEÇMİŞ