

yaz 1999

ÖDÜL SİSTEMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLER VE MÜDÜR YARDIMCILARI İÇİN ÖNEM DERECESİ, GEREKİNİMLERİ KARŞILAMA VE İŞ DOYUMU SAĞLAMA DÜZEYİ

Yrd. Doç. Dr. Ali SABANCI

Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Bu makalede ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar mevcut ödül türlerinin öğretmen ve müdür yardımcıları tarafından önemli bulunmadıklarını, gereksinimleriyle örtüşmediklerini ve iş doyumunu sağlamada yetersiz bulduklarını göstermektedir. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri ise ödül sistemine ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptirler. Bu görüş farklılığı ödüllendirme ile amaçlanan güdüleme girişiminin daha baştan etkisizlikle sonuçlanacağını bir göstergesi olmakla birlikte ödül sistemini de bütünlük bakımından tartışılır kılmaktadır. Bulgular mevcut ödül türlerinin belirli kıdem, cinsiyet ve öğrenim düzeyindeki gruplar tarafından işlevsel olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Öte yandan öğretmenlerin zamana, koşullara, kültüre ve bireysel değişkenlere bağlı olarak farklılaşabilen beklentilerini karşılayabilecek tür, içerik ve sayıda yeni ödül düzenlemelerine gereksinim vardır.

Bilim ve teknoloji yüzyılı olarak tanımlanan 20. yüzyılın ikinci yarısında hızla artan bilgi birikimi toplumsal işlevlerine bağlı olarak örgütlerde de üretimin niteliği ve niceliği yanında yapısal değişimlere yol açmıştır. Bu gelişme ve değişme sürecinde örgütlerde insan gücü hem değişimin bir öncüsü olmuş hem de örgütlerin amaç ve beklentileri yönünde niteliksel farklılaşma ile karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte yönetsel açıdan insan gücünü değişim yönünde güdülemek amacıyla,

insan davranışının çözümlenme derecesine bağlı olarak, yönetsel açıdan ödül sistemlerini de geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Ülkenin en geniş kadrosuna sahip olan MEB örgütü de öteden beri ödül sistemini geliştirme yönünde kalıcı bir çözümlenemeyen arayışlarını sürdürmektedir. 1924 yılında Devvey, 1925 yılında Kühne, 1927 yılında Omar Buyse ve 1933 yılında E. VValter Kemerrer Kurulu'nun Türkiye'nin Eğitim Sistemi konusunda yaptıkları çalışmaların sonucunda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını gereğince yerine getirebilmeleri için gereksinimleriyle örtüşen uygulamalara yer verilmediğini, bu konuda yeni düzenlemeler gerektiğini belirtmişlerdir (Devvey 1939; Başgöz 1995). Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana bir çoğu günümüzde uygulamadan kaldırılmış olan farklı ödül türlerine yer verildiği görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu ödüller şöyle sıralanır ;tır:1. Üstün başarılı sayılmak, 2. Başöğretmen adayı unvanı verilmek, 3. Yeni bir tesise adı verilmek, 4. Ülkü eri sayılmak, 5. Köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak, 7. Millet mekteplerinde Üstün başarı gösterenlere ikramiye verilmesi, 8. Takdirname, 9. Teşekkümame, 10. Yılın öğretmeni ödülü, 11. Aylık ödülü, 12. Öğretmenler günü kutlaması, 13. Hizmet şeref belgesi (Balcı 1998).

Sözü edilen ödüllerden MEB örgütünün yasal ve yönetsel metinlerde bugün yer verdiği ödüller manevi ve maddi olma" üzere iki grupta toplanabilir. Bunlar:

- A. Manevi ödüller: 1. Teşekkür belgesi, 2. Takdir belgesi, 3. Hizmet şeref belgesi;
- B. Maddi ödüller: 1. Terfi (kademe ilerlemesi, derece yükselmesi, 2. Aylık ödülüdür.

Öğretmenlerin üstlendikleri sorumluluk, görevlendirildikleri coğrafyanın ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıkları dolayısıyla mevcut ödül sisteminin güdüleme yeterliğinin bilimsel çalışma ve çözümlenmelere konu olması gerektiği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Sabancı 1998, Balcı 1989). Ayrıca öğretmenlerin toplumsal statü ve işlevleriyle bağdaşır yaşam koşullarına kavuşturulamadıkları 1995, 1996, 1997 Bütçe raporlarında örgütün yönetsel hiyerarşisinin en yetkili ağızları tarafından kabul edilmiştir. Bundan başka öğretmen sorunları çeşitli meslek kuruluşları ve medya tarafından her fırsatta dile getirilerek çözüm arayışlarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı ve Hükümetler bu saptama ve kabullerden hareketle öğretmenleri güdülemede daha etkili olacağı düşünülen "e durumlarında iyileştirmek r pmayı amaçlayan personel

kanun taslakları hazırlamış ancak bunlar da yasalaştırılamamışlardır. Bu ve benzeri süregelen takat sonuç vermeyen çabaların etkili ve işlevsel bir güdüleme sistemi ile sonuçlandırılabilmesi için konunun bilimsel temelde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada mevcut ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, verilen önem derecesinin nedenleri, ödüllerin gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi incelenmiştir; yeni arayışlara bilimsel bir katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Bu amaçla öncelikle alanyazında yönetim kuramları, insana ilişkin sayıtlılar, güdüleme ve iş doyumunu kuramlarındaki gelişmeler izlenmiştir; daha sonra yöntem, bulgular ve yorumlar özetlenerek tartışılmıştır.

Yönetim Kuramlarında Güdüleme Yaklaşımları

Bilimsel yönetim, yönetim kuramı ve bürokrasi modelinden oluşan klasik yönetim kuramlarında verimlilik artışı hedeflenmiştir; insan, mekanik bir üretim elemanı olarak değerlendirilmiştir. Bilimsel yönetim anlayışında ücret ve performans arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu kabul edilmiş ve bunun sonucunda parça başı ücret uygulaması getirilmiştir. Böylece para güdüleyici faktör olarak yerini almıştır. Bilimsel yönetim yönetsel açıdan insanın bilimsel bir yaklaşımla ele alınması gerektiği konusunda bir başlangıç olmakla birlikte, insanı çevresinden soyutlamış bir varlık olarak ele almakla eleştirilmiştir. (Başaran 1992; Fişek 1977; Cole 1988; Baransel 1979; Aydın 1991).

Yönetim kuramı (Yönetsel Teori) ile yönetsel davranış işlevlerine ayrılarak verimlilik artışı planlanmış ancak birey örgüt amaçlarına feda edilmiştir (Hoy ve Miskel 1982; Kaya 1991). Bürokrasi modeli ise çalışanlarda kayıtsızlığa yol açacak sonuçlar doğurmuş ve informal ilişkileri dikkate almamakla eleştirilmiştir (Silver 1993).

Havvthome araştırmaları sosyal ilişkiler, grup davranışı ve toplumsal norm kavramlarını örgüt yaşamı içinde tartışmaya açmış ve doğal liderliği de yönetim boyutuna katmıştır. Böylece ekonomik olmayan özendiricilerin gerekliliğini öne çıkaran insan ilişkileri yaklaşımı iş yaşamına egemen olmaya başlamıştır (Siegel, Lane 1987; Steve 1997).

Sistem kuramı bireyi örgüt içerisinde güdü, gereksinim ve arzulara sahip bir alt sistem olarak değerlendirmiştir (Cole 1993; Huse ve Bowditch 1977). Sistem yaklaşımında ödül ve performansın değerlendirilmesi formal alt sistem içinde ele alınmıştır (French, Bell 1979). Kuram, sistem ödülleri, liyakat temelinde kişisel ödüller, sosyal kabul görme ve rolün başarısıyla elde edilen tatmin olmak üzere dört alt tipte ödül öngörmüştür (Katz ve Kahn 1977).

İnsanın Doğasına İlişkin Sayılılar ve Yönetim Kuramları

Yönetim kuramlarında yer verilen güdüleme yaklaşımlarının insanın doğasına ilişkin geliştirilen sayılılarla eş zamanlı farklılaştıkları söylenebilir.

Ussalekonomik insan sayılılarına göre insanın doğası gereği tembel ve çıkarıcı olduğu, bu nedenle örgüt tarafından kontrol edilmesi, güdülenmesi ve yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Bu sayılılar insanın ekonomik özendiricilerle güdüldüğü sonucunu ortaya koymuş ve klasik yönetim kuramlarında da temele alınmıştır (Schein 1978). Büyük ölçüde Havvthorne araştırmalarının sonuçlarına bağlanan sosyal insan modeli, insanın fiziksel koşullar ve maddi özendiricilerden çok arkadaş ilişkileri ve sosyal gereksinimlere sahip bir varlık olarak değerlendirilmiştir.

Bu anlayış örgütsüz insan yapısı doğurmakla eleştirilen insan ilişkileri yaklaşımının da güdülemeye ilişkin düşünce sistemini oluşturmuştur. Özgerçekleştirime yönelik insan modeli insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir yapıda örgütlendiğini varsaymıştır. Güdülemede gereksinim hiyerarşisinin gözetildiği bu anlayışa göre insan işinde yetkinleşecek güçte ve özgüvendedir (Baransel 1979; Aydın 1991). izleyen süreçte insanın daha karmaşık bir yapıda olduğu anlaşılmış, hiyerarşik biçimde örgütlendiği öne sürülen birden fazla gereksinimin davranışı aynı anda güdüleyebildiği sonucuna varılmıştır. Karmaşık insan modelini oluşturan bu görüşlere göre insan güdüleri bireysel farklılıklar içerdiği gibi kültür, zaman ve koşul değişkenlerinden de etkilenmektedir (Schein 1978). insanın doğasına ilişkin giderek farklılaşan ve gelişen bu bulgular güdüleme yaklaşımlarında da farklı yöntem ve stratejilerin çıkmasını zorunlu kılmaktadır.

Güdüleme Kuramları

Güdüleme istek, arzu, özlem ve gereksinimlere bağlı olarak ödül elde etmek için çaba göstermeye istekli olmak veya bir gereksinimi doyurma girişimi olarak tanımlanmıştır (Mc Farland 1970; Cunningham, Aldag ve Block 1993; De Cenzo ve Robbins 1998). Güdüleme kuramları alanyazında Doyum (Content) ve Süreç (Process) kuramları olmak üzere iki ana başlıkta toplanmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan belli başlı kuramlara ana hatları ile sunulmuştur.

Doyum Kuramları: Açığa çıkan gereksinimler kuramına göre gereksinimler, aslında öğrenilmiş gereksinimlerdir. Açığa çıkmaları çevresel koşulların oluşmasıyla mümkün görülmektedir (Griffin, Moorhead 1986). Gereksinim hiyerarşisi kuramı olarak adlandırılan bir diğer kuram gereksinimleri hiyerarşik bir anlayışla ele almış, açığa çıkan gereksinimlerin bu sıradüzen içinde görelilik olarak doyurulmasıyla güdüleyicilik niteliklerinin azaldığını varsaymıştır. Kurama göre davranışı güdüleyen doyurulmamış gereksinimlerdir (Maslov 1991). ERG kuramı Maslov'un fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş basamakta ifade ettiği gereksinimin hiyerarşisini üçe indirgeyerek insanların birden fazla gereksinimle aynı anda güdülenebildikleri ve hiyerarşinin zorunlu bir sıra izlemediğini öne sürmüştür (Steve 1997). Başarı güdüsü kuramı yine gereksinimlerden hareket etmiş ancak farklı olarak insanların başarı elde etme, ilişki kurma ve güç sahibi olma gereksiniminde olduklarını kabul etmiştir (Statt 1994).

Süreç Kuramları: Bu kuramlar arasında öne çıkan kuramlardan birincisi adalet kuramıdır. Buna göre insanlar kendilerine yönelik davranış ve uygulamalarda adalet beklentisi içindedir. Adalet duygusunun ölçütleri ise öğrenim durumu, kişisel özellikler, yetenekler, çaba, v. b. girdi değerleri ile buna karşılık örgütten sağlanan ücret, iş güvencesi, mesleki gelişme olanakları, statü sembolleri, ücret dışı yararlar v. b. çıktılardır. Örgüt içi ve örgüt dışı karşılaştırmalarda ortaya çıkan algı adalet veya adaletsizlik duygusunu oluşturur (Gordon 1993). Adaletsizlik durumunda kişinin kendi girdilerinde ya da kendini karşılaştırdığı nesnede algı değişikliğine yönelebileceği gibi bunun da ötesinde işten ayrılabilmesi belirtilmiştir (Daf 1988; Certo 1992). Ancak işten ayrılmasa bile adaletsizlik algısının kişiyi eylemsizliğe yönelttiği söylenebilir, ikincisi, Beklenti kuramı'dır. Bu kurama göre: 1. Bireyler bilinçli karar verirler, 2. Bireylerin beklentileri ile seçtikleri çıktılar ilişkilidir, 4. Güdülemede belirleyici olan bir

başarının ödülle sonuçlanacağına ilişkin beklentidir (Kast ve Rosenzveig 1985).

Bütünde değerlendirildiğinde amaç yönelimli davranışın başlatıcısı doyum kuramlarında istek ve gereksinimler, süreç kuramlarında ise ödül beklentileridir. Bu anlamda doyum kuramları gereksinim hiyerarşisi temelinde oluşturulan ve hiyerarşinin basamaklarındaki gereksinimlerin görelisi olarak doyurulmasıyla bir üst düzeydeki gereksinimin ortaya çıkabileceği varsayılan bir düşünce sistemi ortaya koymuştur. Buna karşılık süreç kuramları insanların çeşitli seçenekler içinde, kendileri açısından en etkili buldukları seçenekle ilgili bağımsız çözüm arayışında olan özgür canlılar olduklarını kabul etmektedir (Hanson 1991). Bu durumda, kuramlar bütünleştirildiğinde insanların sahip oldukları gereksinim çeşitliliği içinde örgütlerin belirlemiş olduğu ve bunlarla örtüşen ödüller arasında kendilerine en uygun seçenekle ilgili davranış gösterdikleri söylenebilir. Bu nedenle ödül sisteminin örgütün beklediği davranışları ortaya çıkarabilecek, giderek daha karmaşık olduğu anlaşılan insanın beklentileriyle ilişkili tür ve çeşitlilikte ödüllere ve ödüllendirme sürecine sahip olması beklenir.

İş Doyumu

İş doyumunu örgütten bireysel beklentileri işi sevme derecesi gibi bireyle ilgili faktörleri içeren işlevsel bir tanıma sahiptir (Lussier 1990; Siegel, Lane 1997). İş doyumunu belirleyen başat faktörler ödüllerin gereksinimlerle örtüşen nicel ve nitel yeterlikleri ile çalışanların ödül beklentileri olarak ele alınmıştır (Cherrington 1994).

Kuramsal çalışmalar örgüt yaşamında ödül sistemi ile iş doyumunu arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örneğin; ödül kuramında insanların sağladıkları iş doyumunun elde ettikleri ödüllerin bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Kuramda iş doyum düzeyinin ödüllerin miktarı, zamanlaması ve bireyin değerleriyle örtüşme derecesi ile belirlendiğini vurgulanmaktadır (Cherrington 1994). Gereksinimleri karşılama kuramında ise, bireyin açığa çıkan gereksinimleriyle elde ettiği ödül ve çeşitli yararlar arasında karşılaştırma yaptığında ortaya çıkan duygunun iş doyumunu veya doyumsuzluğu olduğunu belirtmektedir (Smither 1994). Benzer şekilde Fark kuramında iş doyumunu mevcut işle ideal olarak algılanan iş arasında karşılaştırma yapıldığında çıktı beklentilerinin karşılanma

derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (George, Jones 1996). Çalışanların ücret, yönetim gibi herhangi bir faktörle ilgili beklenti içinde olduklarını ileri süren Faktör Analizine Göre Doyum kuramı, her bir faktörle ilgili ayrı ayrı doyum düzeylerinin inceleme konusu olduğunu belirtmektedir. Her bir faktörle ilgili farklı doyum düzeyleri ortaya çıksa bile genel doyum bunların toplamından oluşur. Doyum ya da doyumsuzluk beklentilerin karşılanmasındaki adalet duygusuna bağlıdır (Smither 1994; Siegel, Lane 1987). Herzberg (1997)'in iki faktör kuramında doyum sağlayan faktörler güdüleyiciler, doyumsuzluk yaratan faktörler hijyen faktörlerdir. Herzberg çalışmasında görevin başarılması, görev başarısından dolayı tanınma, görevin yapısı, sorumluluk gerektiren görevler üstlenme ve mesleki gelişme gibi işin kendisi ile ilgili faktörleri güdüleyiciler; ücret gibi işin çevresiyle ilgili faktörleri hijyen faktörleri şeklinde sınıflandırmıştır. Herzberg'e göre iş doyumunu güdüleyici faktörlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Karşılanmaması halinde doyumsuzluk ortaya çıkmaz. Hijyen faktörlerinin ise kabul düzeyi üstünde karşılanması iş doyumunu sağlanacağı anlamına gelmez, yalnızca doyumsuzluk duyulmaz.

İş doyumunu kuramları bütünde değerlendirildiğinde gereksinimlerle örtüşen ödül beklentilerinin iş doyumunu belirlediği görülmektedir.

Bu nedenlerle alanyazındaki bulgulardan hareketle MEB'nda mevcut ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmenler ve müdür yardımcılarını için önem derecesini (nedenleri ile birlikte), gereksinimlerini karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyini belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- I. Öğretmenlere, müdür yardımcılara, okul müdürlerine ve ilköğretim müfettişlerine göre:
 - A. Manevi ve maddi ödüllerin önem derecesi nedir?
 - B. Ödüllere verilen önem derecesinin nedenleri nelerdir?
- II. A. Öğretmen ve müdür yardımcılarının manevi ve maddi ödüllere verdikleri önem dereceleri 1. Kıdeme, 2. Öğrenim durumuna, 3. Cinsiyete, 4. Aldıkları ödül türlerine göre değişmekte midir?
 - B. Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin manevi ve maddi ödüllere öğretmenler için verdikleri önem dereceleri 1. Kıdeme, 2. Öğrenim durumuna, 3. Cinsiyete, 4. Önerdikleri ödül türlerine göre değişmekte midir?

- III. A. Manevi ve maddi ödüllerin öğretmen ve müdür yardımcılarının gereksinimlerini karşılama düzeyi nedir?
- B. Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre manevi ve maddi ödüllerin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyi nedir?
- IV. IV. A. Öğretmen ve müdür yardımcılarının manevi ve maddi ödüllerin bireysel gereksinimlerini karşılama düzeyine ilişkin görüşleri 1. Kıdeme, 2. Öğrenim durumuna , 3. Cinsiyete, 4. Aldıkları ödül türlerine göre değişmekte midir?
- B. Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin manevi ve maddi ödüllerin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyine ilişkin görüşleri 1. Kıdeme, 2. Öğrenim durumuna , 3. Cinsiyete, 4. Önerdikleri ödül türlerine göre değişmekte midir?
- V. A. Öğretmen ve müdür yardımcılarının manevi ve maddi ödüllerden iş doyumunu sağlama düzeyi nedir? B. Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin manevi ve maddi ödüllerden iş doyumunu sağlama düzeyi nedir?
- VI. A. Öğretmen ve müdür yardımcılarının manevi ve maddi ödüllerden iş doyumunu sağlama düzeyine ilişkin görüşleri 1. Kıdeme, 2. Öğrenim durumuna , 3. Cinsiyete, 4. Aldıkları ödül türlerine göre değişmekte midir?
- B. Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin öğretmenlerin manevi ve maddi ödüllerden iş doyumunu sağlama düzeyine ilişkin görüşleri 1. Kıdeme, 2. Öğrenim durumuna , 3. Cinsiyete, 4. Önerdikleri ödül türlerine göre değişmekte midir?

YÖNTEM

Bu araştırma alan taraması modelinde desenlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni: Ankara Büyükşehir Belediye sınırları içerisindeki 8 merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören,

Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçeleri) bulunan 288 ilköğretim okulu müdürü, 1088 müdür yardımcısı, 11598 öğretmen ve Ankara ilinde görev yapan 185 ilköğretim müfettişinden oluşmuştur (MEB 1997). Örneklem oransız küme örnekleme ile yansızlık kuralına göre belirlenmiştir.

Örneklem sayısının belirlenmesinde örneklem genişliği tablolarından yararlanılmış bunlar içinde 0.95 güvenirlilik ve 0.5 anlamlılık düzeyinde 121 okul müdürü, 251 müdür yardımcısı, 354 öğretmen, 78 ilköğretim müfettişi örnekleme oluşturmuştur (Balcı 1995, Karasar 1994).

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anketin üç bölümü araştırmacı tarafından geliştirilmiş, iş doyumunu belirlemek üzere kullanılan dördüncü bölüm Balcı (1985) tarafından geliştirilen ve daha sonra Yılmaz (1996) tarafından kullanılan anket model alınarak uyarlanmıştır. Anket maddelerinin geçerliliği için uzman görüşleri alınmış ve görüşler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Anketin güvenirliliğini test etmek amacıyla test-tekrar test tekniği kullanılmış ikinci bölümün ilişki katsayısı $r=0.90$, üçüncü bölümün ilişki katsayısı $r=0.86$, dördüncü bölümün ilişki katsayısı $r=0.84$ ve aracın toplam korelasyon katsayısı $r=0.86$ olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik hesaplamalarında $r=1.00$ 'a yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek kabul edilmesinden dolayı aracın güvenirliliğinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır (Karasar 1994).

Veri toplama aracı evreni oluşturan öğretmenlere, müdür yardımcılara, okul müdürlerine ve ilköğretim müfettişlerine araştırmacı tarafından elden ulaştırılmış ve toplanmıştır. Sonuç olarak grupların hepsinde örneklemin % 100'üne ulaşılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlemesinde SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) for Windows paket programından yararlanılmıştır. Buna göre birinci, üçüncü ve beşinci alt problemlerin çözümünde aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 .Verilerin Derecelendirilmesi ve Deęerlendirmede Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları

Aritmetik Ortalama Aralıkları	Ödüllerin Önem derecesi	Ödüllerin Gereksinimleri Karşılama Düzeyi	Ödüllerin İş Doyumu Sağlama Dereceleri
100-180	Önemsiz	Hiç	Hiç
1. 81-2. 60	Önemi Az	Alt Düzeyde	Alt Düzeyde
2. 61-3. 40	Önemli	Orta Düzeyde	Orta Düzeyde
3. 41-4. 20	Oldukça Önemli	Ust Düzeyde	Ust Düzeyde
4. 21-5, 00	Çok Önemli	En Ust Düzeyde	En Ust Düzeyde

ikinci, dördüncü ve altıncı alt problemlerin çözümünde ikili gruplar için t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü varyans analizi, varyans analizi sonucunda F testi ile gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek amacıyla da çoklu karşılaştırmalarda kullanılan Tukey's HSD Çoklu Karşılaştırma Test Tekniği kullanılmıştır. Ayrıca ödüllere verilen önem derecelerinin nedenleri tekrarlama sıklığına göre sıralanmıştır. Anlamlılık testlerinin tümünde $\alpha=0.05$ düzeyi esas alınmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

I. ve II. Alt problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Alt problemde öğretmenlere, müdür yardımcısına, okul müdürlerine ve ilköğretim müfettişlerine göre;

A. Manevi ve maddi ödüllerin önem dereceleri,

B. Ödüllere verilen önem derecelerinin nedenleri belirlenmek istenmiştir.

Alt problemde ödüllere ilişkin görüşlerinin kıdeme, öğrenim durumuna, alınan veya önerilen ödül türlerine ve cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Öğretmenlerin, Müdür Yardımcılarının, Okul Müdürlerinin ve İlköğretim Müfettişlerinin Ödüllere Verdikleri Önem Dereceleri

Öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının ödüllere verdikleri önem dereceleri Tablo 2 ve 3'te sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlere Göre Manevi ve Maddi Ödüllerin Önem Dereceleri

ODUL ÇEŞİTLERİ		X	SS	Önem dereceleri
Manevi ödüller	Teş. , Tak. , HŞB	2. 35	1. 04	Önemi Az
Maddi ödüller	Terfi	2. 86	1. 14	Önemli
	Aylık ödülü	2. 44	1. 22	Önemi Az

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenler teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgeleri ile aylık ödülünün az önemli; terfi ödülünün önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Müdür Yardımcılarına Göre Manevi ve Maddi Ödüllerin Önem Dereceleri

ÖDÜL ÇEŞİTLERİ		X	SS	Önem dereceleri
Manevi ödüller	Teş. , Tak. , HŞB	2. 82	1. 07	Önemli
Maddi ödüller	Terfi	3. 34	1. 06	Önemli
	Aylık ödülü	2. 97	1. 33	Önemi Az

Tablo 3'te verilen bulgulara göre Müdür yardımcıları manevi ve maddi ödüllerin önemli olduğunu düşünmektedir.

Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin manevi ve maddi ödüllere öğretmenler için verdikleri önem derecelerine ilişkin bulgular Tablo 4 ve 5'te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerine Göre Manevi ve Maddi Ödüllerin Öğretmenler için Önem Dereceleri

ODUL ÇEŞİTLERİ		X	SS	Önem dereceleri
Manevi ödüller	Teş. , Tak. , HŞB	3. 47	0. 94	Oldukça Önemli
Maddi ödüller	Terfi	3. 78	0. 97	Oldukça Önemli
	Aylık ödülü	3. 66	1. 27	Oldukça Önemli

Tablo 5. ilköğretim Müfettişlerine Göre Manevi ve Maddi Ödüllerin Öğretmenler için Önem Dereceleri

ODUL ÇEŞİTLERİ		X	SS	Önem dereceleri
Manevi ödüller	Teş. Tak. HŞB	3. 57	0. 79	Oldukça Önemli
Maddi ödüller	Terfi	3. 51	1. 10	Oldukça Önemli
	Aylık ödülü	3. 54	1. 10	Oldukça Önemli

Tablo 4 ve 5'te verilen bulgulara göre okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri manevi ve maddi ödüllerin öğretmenler için oldukça önemli oldukları görüşündedir.

Bulgular ödüllendirilme konumunda olan öğretmen ve müdür yardımcıları ile çaba ve performansı değerlendirerek ödül önerme yetkisine sahip okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri arasında önemli bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada ilköğretim Genel Müdürlüğü üst ve orta düzey yöneticilerinin de öğretmenler için teşekkür, takdir, hizmet şeref belgeleri ile terfi ödülünün oldukça önemli; aylık ödülünün önemli olduklarını düşündükleri belirtilmiştir (Sabancı 1998: 148).

Öğretmen ve yöneticilerin ödül tür, ölçüt ve uygulama sürecine ilişkin görüşlerinin bir birine yaklaşma derecesi etkili ve işlevsel bir güdüleme sisteminin amaçlandığı düzeyde güdüleme gücü taşıyıp taşımadığının önemli bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu bakımdan belirlenen görüş farklılıkları ödül sisteminde yer verilen ödül türlerinin güdüleme niteliğini de tartışılır kılmaktadır. Grupların ödüllere verdikleri önem derecelerinin nedenleri de bu görüşü destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin, Müdür Yardımcılarının, Okul Müdürlerinin ve İlköğretim Müfettişlerinin Ödüllere Verdikleri Önem Derecelerinin Nedenleri

Bu bölümde manevi ve maddi ödüllere verilen önem derecelerinin nedenlerine ilişkin bulgular özetle sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Terfi ödülünün, hizmet süresinde, emeklilik ikramiyesi ve aylığında maddi fayda sağlaması, ölçütlerinin açık olması, yükselmelerde dikkate alınması ve örgütte devamlı çalışmaya güdülemesi bakımından öğretmenler, müdür yardımcıları, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin ortak nedenler bildirdikleri bir ödül türü olduğu anlaşılmıştır. Öğretmen ve müdür yardımcıları terfi ödülünü maddi bakımdan beklentilerini karşılar yeterlikte bulmamışlardır. Bu neden öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının terfi ödülüne diğer gruplara göre daha az önem vermelerini açıklayıcı niteliktedir. Ancak bütün gruplar tarafından gerek önem derecesi gerekse nedenlerle ilgili belirtilen benzerlikler terfi ödülünün görece olarak diğer ödüllere oranla daha etkileyici bir güdüleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgeleri konusundaki nedenlerin beklenti, ölçüt ve uygulama süresi üzerinde odaklandığı söylenebilir. Öğretmenler, maddi yarar sağlamamaları, çaba ya da performansın nesnel değerlendirilmemesi, kayırmacılık yapılması, ölçütlerinin açık olmaması ve zamanında verilmemeleri nedenleriyle bu ödülleri az önemli bulmuşlardır. Müdür yardımcıları bu nedenlere kısmen katılmakla birlikte okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin nesnel değerlendirme yapıldığı, ödüllerin öğretmenlerde güven ve saygınlık uyandırdıkları; üst görevlere atamalarda dikkate alındıkları yönündeki görüşlerine daha yakın nedenler bildirmişlerdir.

Öğretmenler aylık ödülünü az önemli bulmalarını manevi ödüller için belirttikleri nedenlerin yanında aylık ödülü olarak verilen paranın beklentilerini karşılar nitelikte olmadığı şeklinde açıklamışlardır. Müdür yardımcıları maddi açıdan aylık ödülünü öğretmenler gibi yetersiz bulmakla birlikte okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri gibi performans artışına yol açtığı, takdir edilme, saygınlık, mesleki yeterlik duygusu uyandırdığını ve çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirdiği görüşündedir.

Terfi ve aylık ödülllerinin parasal nitelikli olmaları bütün gruplar tarafından ödüllerin güdüleme gücünün yükselmesinde neden olarak belirtilmiştir.

Kıdem, Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Ödül Türü Değişkenlerine Göre Ödüllere Verilen Önem Dereceleri

Bu bölümde öğretmenlerin, müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin kıdem öğrenim durumu, cinsiyet ve ödül türüne göre yalnızca görüşlerinde farklılık bulunan bulgular özetle maddeler halinde sunulmuştur. Buna göre:

1. Lisans öğrenimine sahip öğretmenler ön lisans öğrenimine sahip gruba göre aylık ödülüne daha çok önem vermektedir.
2. Bayan öğretmenler teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerine erkek öğretmenlere göre daha fazla önem vermektedir.
3. 1-15 yıl kıdeme sahip müdür yardımcıları 6-10, 16-20, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip gruba göre teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerine; 16-20, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip gruba göre aylık ödülüne daha az önem vermektedir.
4. Yüksek Lisans öğrenimine sahip müdür yardımcıları Ön Lisans öğrenimine sahip gruba göre aylık ödülüne daha fazla önem vermektedir.
5. Daha fazla sayıda veya daha önemli olduğu düşünülen ödül alan müdür yardımcıları diğerlerine göre teşekkür, takdir, hizmet şeref belgeleri ve aylık ödülüne daha fazla önem vermektedir.
6. 11-15 yıl kıdeme sahip okul müdürleri, 1-5 yıl kıdeme sahip okul müdürleri teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerinin öğretmenler için daha fazla önemli olduklarını düşünmektedir.
7. Ödül öneren okul müdürleri, hiç önermeyen gruba göre teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgesinin; yalnızca aylık ödülü öneren okul müdürleri birden fazla türde ödül öneren okul müdürlerine göre terfi ödülünün öğretmenler için daha fazla önemli olduğunu düşünmektedir.
8. Yüksek Lisans öğrenimine sahip ilköğretim müfettişleri, ön lisans öğrenimine sahip gruba göre terfi ödülünün öğretmenler için daha fazla önem taşıdığı görüşündedir.

9. Daha fazla sayıda ödül öneren ilköğretim müfettişleri diğer gruba göre öğretmenler için terfi ödülünün daha fazla önemli olduğunu düşünmektedir.

Bu bulgular içinde belirli kıdem grupları arasında bir fark olduğu belirlenmiş ancak bu farkın nedenleri konusunda yorum yapılmamıştır. Ayrıca alınan veya önerilen ödül türü değişkenine bağlı farklılık bulunduğu belirlenmiş ancak bu farkın nedenleri açıklanmamıştır. Bu nedenle bu iki değişkenle ilgili ayrıntılı çalışmalara gereksinim vardır.

Bu bulgulara bağlı olarak:

1. Öğrenim düzeyi yükseldikçe maddi nitelikli ödül beklentilerinin artması nedeniyle öğrenim düzeyi farklılığını değerlendirecek yetenekte farklı ödül türlerine yer vermek gerekmektedir.
2. Bayan öğretmenlerin manevi ödüllerle daha fazla güdülenmeleri beklentileriyle örtüşür nitelikte farklı türlerde manevi ödüllere yer vermek gerektiği sonucunu doğurmaktadır.
3. Kıdeme bağlı farklı ödül beklentilerinin karşılanmasına yönelik yeni düzenlemeler yapılmalıdır.
4. Değerli olduğu düşünülen veya çok sayıda ödül almanın motivasyonu artırdığı görülmektedir. Bu nedenle özellikle maddi nitelikli, önekilere göre daha değerli olarak algılanabilecek ödül beklentilerinin karşılanabilmesine yönelik yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

III. Alt problemde A. Manevi ve maddi ödüllerin öğretmen ve müdür yardımcılarının gereksinimlerini karşılama düzeyi, B.Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre manevi ve maddi ödüllerin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyi incelenmiştir.

IV. Alt problemde ise anılan grupların kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet ve ödül türüne göre görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmak istenmiştir.

Manevi ve maddi ödüllerin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyine ilişkin öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri tablolar şeklinde düzenlenerek aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 6. Manevi Ödüllerin Öğretmenlerin Gereksinimlerini Karşılama Düzeyleri

Gereksinimler	Öğretmenler		Okul Müdürleri		İlköğretim Müfettişleri	
	X	SS	X	SS		SS
Fizyolojik	1.88	1.21	2.21	1.27	2.13	1.18
Güvenlik	2.21	1.25	2.42	1.17	2.54	1.13
Ait olma	2.53	1.14	3.33	1.12	3.13	1.03
Saygı	2.84	1.23	3.53	0.99	3.39	0.99
Kendini gerçekleştirme	2.66	1.22	3.36	1.03	3.35	0.90

Tablo 6'da verilen aritmetik ortalamalara göre öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri öğretmenlerin manevi ödüllerle fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini alt düzeyde karşıladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler ait olma gereksinimlerinin alt düzeyde karşılandığını belirtirken, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri orta düzey bildirmişlerdir. Saygı gereksiniminin manevi ödüllerle üst düzeyde karşılandığı görüşündedir. Manevi ödüllerin kendini gerçekleştirme gereksinimini orta düzeyde karşıladığı, bütün grupların ortak görüşüdür.

Tablo 7. Terfi Ödülünün Öğretmenlerin Gereksinimlerini Karşılama Düzeyi

Gereksinimler	Öğretmenler		Okul Müdürleri		İlköğretim Müfettişleri	
	X	SS	X	SS	X	SS
Fizyolojik	1.95	1.09	2.43	1.17	2.66	1.12
Güvenlik	2.24	1.17	2.74	1.29	2.72	1.10
Ait olma	2.28	1.14	3.21	1.02	3.07	0.94
Saygı	2.50	1.22	3.34	1.20	3.21	0.96
Kendini gerçekleştirme	2.46	1.25	3.38	1.15	3.08	0.94

Tablo 7'de verilen bulgulara göre öğretmenler tabloda verilen tüm gereksinimlerinin alt düzeyde karşılandığını belirtmiştir. Okul müdürleri terfi ödülünün öğretmenlerin fizyolojik gereksinimlerinin alt düzeyde, diğer gereksinimlerinin orta düzeyde karşıladığı görüşündedir, ilköğretim müfettişleri ise terfi ödülünün öğretmenlerin tüm gereksinimlerini orta düzeyde karşıladığı görüşündedir.

Tablo 8. Aylık Ödülünün Öğretmenlerin Gereksinimlerini Karşılama Düzeyi

Gereksinimler	Öğretmenler		Okul Müdürleri		İlköğretim Müfettişleri	
	X	SS	X	SS	X	SS
Fizyolojik	2. 11	1.21	2.45	1. 15	2. 62	1. 18
Güvenlik	2. 19	1. 13	2.56	1. 22	2. 74	1. 20
Ait olma	2. 34	1. 16	3. 20	1. 21	3. 01	1. 02
Saygı	2. 50	1. 28	3. 35	1. 25	3. 20	1.00
Kendini gerçekleştirme	2. 41	1. 27	3.46	1. 12	3, 06	1. 03

Tablo 8'de verilen bulgular aylık ödülünün öğretmenlerin tüm gereksinimlerini alt düzeyde karşıladığını göstermektedir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre aylık ödülü öğretmenlerin fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini alt düzeyde; ait olma ve saygı gereksinimlerini orta düzeyde; kendini gerçekleştirme gereksinimlerini üst düzeyde karşılamaktadır, ilköğretim müfettişleri ise aylık ödülünün öğretmenlerin tüm gereksinimlerini orta düzeyde karşıladığını belirtmişlerdir.

Manevi ve Maddi Ödüllerin Müdür Yardımcılarının Gereksinimlerini Karşılama Düzeyleri

Manevi ve maddi ödüllerin müdür yardımcılarının gereksinimlerini karşılama düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Manevi ve Maddi Ödüllerin Müdür Yardımcılarının Gereksinimlerini Karşılama Düzeyleri

Gereksinimler	Öğretmenler		Okul Müdürleri		İlköğretim Müfettişleri	
	X	SS	X	SS	X	SS
Fizyolojik	1, 93	1. 23	2.07	1. 18	2. 18	1. 26
Güvenlik	2. 27	1. 36	2.36	1. 24	2. 22	1. 34
Ait olma	2. 75	1. 22	3. 72	1. 23	2. 58	1. 26
Saygı	3. 06	1. 16	3. 77	1. 26	2. 70	1. 30
Kendini gerçekleştirme	2. 87	1. 26	3. 67	1. 19	2. 74	1. 24

Tablo 9'da verilen bulgulara göre teşekkür, takdir, hizmet şeref belgeleri ve terfi ödülleri müdür yardımcılarının fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini alt düzeyde; güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini orta düzeyde karşılamaktadır. Müdür yardımcıları aylık ödülünün fizyolojik, güvenlik ve ait olma gereksinimlerini alt düzeyde; saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini orta düzeyde karşıladığı görüşündedir.

Bütünde değerlendirildiğinde ödüllerin öğretmen ve müdür yardımcılarının fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini alt düzeyde karşıladıkları anlaşılmaktadır. Ödüllerin öğretmenlerin fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini alt düzeyde karşıladıkları okul müdürleri tarafından da bildirilmiştir. ilköğretim müfettişleri ise öğretmenlerin fizyolojik gereksinimlerinin karşılanma düzeyine ilişkin benzer görüş belirtmiştir. Öğretmenler manevi ödüllerin saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini orta düzeyde karşıladıklarını bildirmelerine karşın tüm ödüllerle ilgili olarak gereksinimlerinin alt düzeyde karşılandığını bildirmeleri dikkat çekicidir. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri ise ilköğretim Genel Müdürlüğü üst ve orta düzey yöneticileri gibi ödüllerin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeylerine ilişkin daha olumlu görüş'ere sahiptirler (Sabancı 1988: 148). Müdür yardımcıları, kısmen öğretmenler kısmen de diğer gruplarla benzerlik göstermekle bir ara grup görüntüsü vermektedir. Bu sonuçlar ödüllerin önem derecelerine ilişkin bulguları hem açıklayıcı hem de destekleyici niteliktedir.

Kıdem, Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Ödül Türüne Göre Ödüllerin Gereksinimleri Karşılama Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet ve ödül türüne göre yalnızca görüşlerinde farklılık bulunan bulgular özetlenerek maddeler halinde sunulmuştur. Buna göre:

1. 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler 11-15 yıl kıdeme sahip gruba göre manevi ödüllerin saygı, ait olma ve kendini gerçekleştirme; 16-20 yıl kıdeme sahip gruba göre ait olma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha fazla karşıladıklarını belirtmiştir. Ayrıca 1-5 yıl kıdem grubunun 11-15 yıl kıdeme sahip gruba göre manevi ödüllerin saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha fazla karşıladıkları anlaşılmıştır.
2. Öğretmenlerin kıdeme ve öğrenim durumuna göre terfi ödülünün gereksinimlerini karşılama düzeyine ilişkin farklılıklar saptanmıştır. Buna göre, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler terfi ödülünün 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre tüm gereksinimlerini; 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre fizyolojik, ait olma ve saygı gereksinimlerini; 1-5 ve 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre fizyolojik gereksinimlerini daha fazla karşıladığını belirtmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre terfi ödülünün lisans öğrenimine sahip

di sabana

gruba göre fizyolojik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha az karşıladığı anlaşılmıştır.

3. 16-20 yıl kıdeme sahip müdür yardımcılarının 11-15 yıl kıdeme sahip gruba göre fizyolojik, ait olma; 6-10 yıl kıdeme sahip gruba göre fizyolojik gereksinimlerini; 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip müdür yardımcılarının 11-15 yıl kıdeme sahip gruba göre manevi ödüllerin gereksinimlerini daha fazla karşıladıkları belirlenmiştir. Aylık ödülünün 6-10 yıl kıdeme sahip müdür yardımcılarının kendini gerçekleştirme gereksinimlerini 11-15 yıl kıdeme sahip gruba göre daha fazla karşıladığı anlaşılmıştır.
4. Lisans öğrenimine sahip müdür yardımcılarını ön lisans öğrenimine sahip müdür yardımcılara göre teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerinin saygı gereksinimlerini daha az karşıladıkları görülmüştür.
5. Değerli olarak algılanan veya farklı ödül türleri ile ödüllendirilen müdür yardımcılarının güvenlik, ait olma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha fazla karşıladıkları belirlenmiştir.
6. Yüksek lisans öğrenimine sahip okul müdürlerinin lisans öğrenimine sahip müdürlere göre manevi ödüllerin öğretmenlerin güvenlik ve saygı gereksinimlerini, ön lisans öğrenimine sahip müdürlere göre öğretmenlerin saygı gereksinimlerini; terfi ödülünün ise güvenlik gereksinimlerini daha az karşıladıklarını düşündükleri anlaşılmıştır.
7. Farklı türde ödül öneren okul müdürlerinin daha az türde ödül öneren ya da hiç bir ödül önermeyen okul müdürlerine göre ödüllerin öğretmenlerin ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha fazla karşıladığı görülmüştür.
8. Farklı türde ödül öneren ilköğretim müfettişlerinin hiç veya daha az türde ödül öneren ilköğretim müfettişlerine göre manevi ödüller ile aylık ödülünün öğretmenlerin fizyolojik, güvenlik, ait olma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha çok karşıladıkları görülmüştür.

Bu bulgulara göre;

1. Öğretmen ve müdür yardımcılarını kıdeme bağılı olarak gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin farklı beklentiler içindedir. Bu nedenle kıdemle ilişkili farklı gereksinimlerin karşılanmasına yönelik yeni düzenlemeler yapılmalıdır.
2. Öğrenim düzeyi yükseldikçe öğretmen ve müdür yardımcılarının gereksinimlerinin farklılaştığı ve buna bağılı ödül beklentilerinin geliştiği belirlenmiştir. Bu nedenle üst düzeyde öğrenimi de teşvik

etmek üzere öğrenim düzeyi farklılığı ile ortaya çıkan gereksinimleri değerlendirebilecek tür ve içerikte ödüllere yer verilmelidir.

3. Alınan ödül türü değişkeni öğretmenlerin ödülleri gereksinimlerini alt düzeyde karşıladıklarına ilişkin görüşlerinde bir farklılık oluşturmamıştır. Buna karşılık aynı değişkenin müdür yardımcılarının görüşlerinde farklılık oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 47.2'sinin hiç ödül almamış olmasına karşılık müdür yardımcılarında bu oran % 13.5'tir. Bu oransal farklılık ödül türü değişkenine göre öğretmenlerin " farklılaşmasının bir açıklayıcısı olduğu gibi gereksinimlerle örtüşen farklı ödül türü ve sayıda ödül beklentisinin bulunduğunu da ortaya koymaktadır. Bu ilişki okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri tarafından da doğrulanmaktadır. Sonuç olarak ödül sisteminde gereksinimlerle örtüşen çeşitlilikte ödül türlerine yer verilmesi etkili bir güdüleme süreci sağlama bakımından zorunlu görülmelidir.
4. Manevi ve maddi ödülleri fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamadığı büyük ölçüde ortak görüştür. Bunun dışında öğretmenler ile okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri arasındaki görüş farklılıkları mevcut ödülleri gereksinimleri karşılama yeterliliğini ve dolayısıyla güdüleyicilik niteliğini tartışılır kılmaktadır. Bu nedenle öğretmen ve müdür yardımcılarının temel gereksinimlerini karşılayacak nitelikte yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Bütünde değerlendirildiğinde öğretmenlerin, kuramsal boyutta irdelendiği gibi, örgütsel ve çevresel ilişkileri ile öğrendikleri, zamana ve koşullara göre farklılık gösteren gereksinimleri, beklentileri, eğitim durumu, kıdem, gösterilen performans, çaba vb. girdileri ile bunlara karşılık gelen ödül beklentileri gibi çıktıları arasında içsel ve dışsal karşılaştırmalarda adalet istemleri sürekli değerlendirme gereğini doğurmaktadır.

Mevcut ödül türlerinin ve genelde ödül sisteminin; ödül türü sayısı, ölçütleri, maddi ve manevi boyutta gereksinimlerle ilişkisi, verilme sıklığı ve zamanlaması bakımından büyük ölçüde gereksinimleri karşılamaktan uzak olduğu görülmektedir. Bu nedenler bilimsel çalışmalarla desteklenen, hareket yeteneği yüksek bir ödül sisteminin oluşturulmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

V. Alt problemde A. Manevi ve maddi ödülleri öğretmen ve müdür yardımcılarının iş doyumunu sağlama düzeyi, B. Okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin iş doyumunu sağlama düzeyi incelenmiştir.

VI. Alt problemde ise anılan grupların kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet ve ödül türlerine göre görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Manevi ve maddi ödüllerin öğretmenlerin iş doyumunu sağlama düzeyine ilişkin öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri tablolar şeklinde düzenlenerek aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 10. Ödül Sisteminin Öğretmenlerin İş Doyumunu Sağlama Düzeyi

İş Doyumu Boyutları	Öğretmenler		Okul Müdürleri		İlköğretim Müfettişleri	
	X	SS	X	SS	X	SS
İş ve niteliği	2.29	0.92	3.05	1.00	2.99	0.96
Yönetim	2.43	1.05	3.34	0.98	3.06	1.05
Ücret	2.20	1.02	2.88	1.04	2.91	1.09
Gelişme ve yükselme	1.84	0.78	2.55	1.02	2.51	1.03
Birlikte çalışılan kişiler	2.04	0.93	2.99	1.06	2.70	1.02
Örgütsel ortam	1.98	0.90	2.90	1.07	2.73	0.95

Bulgulara göre öğretmenler ödül sisteminin Tablo 10'da belirtilen iş doyum boyutlarıyla ilgili olarak alt düzeyde iş doyum sağladığı görüşündedirler. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri ödül sisteminin öğretmenlerde yalnızca gelişme ve yükselme boyutuyla ilgili olarak alt düzeyde; diğer iş doyum boyutlarında orta düzeyde iş doyum sağladığını düşünmektedir.

Öğretmenlerin ödüllere verdikleri önem dereceleri ve gereksinimlerini karşılama düzeylerine ilişkin görüşleri ile ödüllere sağladıkları iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri tutarlılık göstermektedir. Bu nedenle mevcut ödül sisteminin öğretmenleri güdüleyebilecek yeterlilikte olmadığı söylenebilir. Diğer yandan okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin ödüllerin önem derecesinde ve öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeylerine ilişkin büyük ölçüde daha olumlu olan görüşlerinde olduğu gibi iş doyum sağlama düzeylerine ilişkin görüşlerinde de daha olumlu düşüncelere sahip olmaları genel olarak ödülün verilmesi ile ortaya konan güdüleme çabasının daha başından sonuçsuz kalacağına önemli bir göstergesi sayılabilir. Ayrıca gelişme ve yükselme olanakları ile ilgili olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve müfettişlerinin aynı görüşte olmaları ödül sisteminin bu boyutta etkili olmadığını pekiştirir niteliktedir.

Tablo 11. Ödül Sisteminin Müdür Yardımcılarının İş Doyumunu Sağlama Düzeyi

İş Doyumu Boyutları	X	SS.
İş ve niteliği	2.44	0.92
Yönetim	2.69	1.00
Ücret	2.31	1.06
Gelişme ve yükselme	2.00	0.93
Birlikte çalışılan kişiler	2.26	0.96
Örgütsel ortam	2.21	0.98

Tablo 11'de verilen bulgulara göre ödül sisteminin müdür yardımcılarında yalnızca yönetim boyutunda orta düzeyde; diğer iş doyum boyutlarında alt düzeyde iş doyum sağladığı anlaşılmaktadır. Buna göre müdür yardımcılarını ödüllere iş doyum sağlama konusunda öğretmenlerle büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Müdür yardımcılarının yönetim boyutunda ödüllere sağladıkları iş doyum hem öğretmenlere göre ödüllere daha fazla yararlanmalarına hem de bu görevlerinin yöneticilikteki ilk deneyimleri olmasına bağlanabilir.

Kıdem, Öğrenim Durumu, Cinsiyet ve Ödül Türü Değişkenlerine Göre Ödüllere İş Doyumu Sağlama Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, müdür yardımcılarının okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet ve ödül türü değişkenlerine göre yalnızca görüşlerinde farklılık bulunan bulgulara özetle maddeler halinde yer verilmiştir.

- 1, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip müdür yardımcılarını, 6-10 yıl kıdeme sahip gruba göre iş ve niteliği ve örgütsel ortamdandır; 16. 20 yıl kıdeme sahip müdür yardımcılarını, 6-10 yıl kıdeme sahip gruba göre gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortamdandır daha çok iş doyum sağlamaktadır.
2. Yalnızca aylık ödülü alan ile teşekkür, takdir ve aylık ödülü alan müdür yardımcılarını iki tür ödülde (aylık ödülü de içinde olmak üzere) yararlanan gruba göre daha fazla iş doyum sağladıklarını düşünmektedir.

3. Okul müdürleri mevcut ödül türlerinin tümünden yararlanan öğretmenlerin daha az sayıda veya hiç ödül almayan öğretmenlere göre daha fazla iş doyumunu sağladıkları görüşündedir.
4. ilköğretim müfettişleri mevcut ödül türlerinin tümünden yararlanan öğretmenlerin hiç ödül almayan gruba; daha fazla türde ödül alan grubun diğerlerine göre iş ve niteliği, ücret ve gelişme ve yükselme boyutlarında daha fazla iş doyumunu sağladıkları görüşündedir.

Görüldüğü gibi belirtilen değişkenler öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılık oluşturmazken; kıdem yalnızca müdür yardımcılarında, ödül türü değişkeni müdür yardımcıları, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinde farklılık oluşturmaktadır.

Buna göre:

1. Müdür yardımcıları, yeni statüleri de bir neden oluşturmak üzere, kıdeme bağlı farklı ödül beklentilerine sahiptirler.
2. Bir ödül uygulamasından sonra yapılacak yeni bir ödüllendirme için daha değerli olarak algılanabilecek türde ödüllere gereksinim vardır. Ayrıca davranış ortaya çıktığı anda ödüllendirmeye olanak verebilecek sayıda ve gereksinimlerle örtüşen nicelik ve nitelikte ödüllere yer verilmesi halinde öğretmen ve müdür yardımcılarının iş doyumunun da artacağı söylenebilir.

TARTIŞMA

Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenleri güdülemek, çaba ve performanslarını değerlendirmek, böylelikle örgüt amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirme motivasyonuna sahip öğretmen tipini ortaya çıkarmak amacıyla ödül sisteminde teşekkür, takdir, hizmet şeref belgesi, terfi ve aylık ödüllerine yer vermiştir (Personel Mevzuat Bülteni 1993; Öğretmenler Günü Kutlama Yönetmeliği 1992; Takdir ve Teşekkür Verilmesi Hakkında Yönerge 1985; Personeli Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge 1992). Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana daha farklı ödül türleri de uygulanmış ancak bir süre sonra uygulamadan kaldırılmıştır. Bakanlığın personel kanun tasarıları hazırlayarak farklı ödül türlerine yer vermesi bu arayışların sürdüğünü göstermektedir. Bunun yanı sıra gerek basın yayın organları gerekse meslek kuruluşları öğretmen sorunlarını gündemde tutmakta ve farklı çözüm arayışlarını yansıtmaktadır. Bu çalışmada ödül sistemi ile ilgili arayışları bilimsel temelde ele alınarak

mevcut durumu betimlemeyi ve bundan sonraki arayışlara katkı sağlamayı hedeflemiştir. Çalışmada genel olarak varılan sonuçlara göre: 1.Mevcut ödüller öğretmenlerin görüşlerine önemli bulunmamakta, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama bakımından yetersiz görülmektedir. 2.Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri mevcut ödüllerin öğretmenler için öğretmenlerin görüşlerinden farklı olarak, daha önemli olduklarını; gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama bakımından daha yeterli bulduklarını bildirmektedirler. 3.Müdür yardımcılarının ise ödüllerin önem derecesi, gereksinimlerini karşılama ve iş doyumlarını sağlamaya ilişkin görüşleri kısmen öğretmenlerle kısmen okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleriyle benzerlik göstermektedir. Bu nedenle bir ara grup görüntüsü yansıtmaktadırlar.

Ödül türleri ve ödüllendirme süreci tek tek ele alındığında;

1. Teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerinden oluşan manevi ödüller öğretmenlerin saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini bir ölçüde karşılamaktadır. Ancak bu görüş bayan öğretmenlerin manevi ödülleri daha önemli bulmaları ile ilişkili ortaya çıkan bir sonuç olarak görünmektedir. Bunun dışında manevi ödüller öğretmenlerin beklentileriyle örtüşmemektedir. Nitekim nedenlerde de belirtildiği gibi maddi katkı sağlamamaları, ölçütlerinin belirsizliği, adalet kayırma ve siyasi etkenleri öğretmenlerin bu ödüllere değer vermemelerine yol açmaktadır. Öğretmenlerin % 47. 2'sinin hiç ödüllendirilmemiş olması da olumsuz görüşlerinin önemli bir nedeni olabilir. Nitekim bir başka çalışmada da ortaöğretim kesimindeki öğretmenlerin çok az ödüllendirildikleri vurgulanmıştır (Seçkin 1988). Ayrıca yükselmelerde liyakatin esas alındığının belirtilmesine rağmen siyasi tercihlerin etkili olduğu Kaya (1991) ve Çelik (1993) tarafından da belirtilmiştir. Bundan başka Talim Terbiye Kurulu çalışanları üzerinde yapılan bir başka araştırmada çalışanların yükselmelerde siyasi baskıların önemli bir etken olduğunu düşündükleri bulunmuştur (Erdoğan 1995).
2. Terfi ödülü öğretmenler tarafından da önemli görülmektedir. Ancak bu önem gereksinimlerle doğrudan ilişkisinin kurulmuş, başka bir ifade ile maddi nitelikli olmasına bağlanabilir. Ancak gereksinimlerini karşılama ve iş doyumunu sağlama boyutunda öğretmenlerin beklentilerini karşılamadığı görülmektedir. Müdür yardımcılarını daha olumlu görüşte olmalarına rağmen, terfi ile sağlanan maddi yararın gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğunu vurgulamışlardır. Terfi ödülünün önemli görülmesinin bir nedeni de uygulama sürecindeki adalet algısıdır.
3. Aylık ödülü öğretmenlerin beklentilerini karşılar nitelikte bulunmamaktadır. Öğretmenler nesnel değerlendirme olmamasının

yanında ödül olarak alınan paranın sembolik düzeyde olduğunu düşünmektedir. Eylül 1998 hesaplamalarına göre aylık ödülü net maaş tutarının % 5. 3'ü tutarındadır ve bu nedenle gereksinimlerle ilişkilendirildiğinde beklentileri karşılar nitelikte olmadığı görülmektedir. Verilen ödüllerin öğretmenlerin beklentilerini karşılamadığı ve aylık ödülünün yetersiz bulunduğu bulgularla desteklenmektedir (Balcı 1988).

Alanyazındaki çalışmalar gereksinimlerin çevresel ve kültürel faktörlerden etkilendiğini; bireysel farklılıkların yanında örgütün niteliğine, zamana ve koşullara bağlı devinimin değerlendirme ve yapılanmada süreklilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. VViley (1997) çalışmasında çalışanları güdüleyen faktörlerin zamanla değiştiği sonucuna varmış ve bu günün çalışanlarını güdüleyen faktörlerin dışsal nitelikli olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda mevcut ödül sisteminin ödül türü, zamanlaması, uygulama süreci ve beklentileri karşılama yeteneği bakımından etkili ve işlevsel bir güdüleme sağladığı söylenemez

Bununla birlikte çalışmada deneklerden varsa yeni ödül önerileri de istenmiş ve sonuç olarak tüm gruplar yalnızca yeni ödül önerilerine yer vermekle kalmamış uygulama sürecine ilişkin önerilerini de sunmuşlardır. Bu da yeni ödül türlerine yer verilse bile uygulama sürecinin, ülkemiz koşullarında, en az ödül türleri kadar kaygı yarattığı ve önem taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle mevcut ödül sistemi gereksinimlerle ilişkili ödül türü, değerlendirme ve uygulama süreci bakımından yeniden yapılandırılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Mevcut ödüller öğretmenler için önem taşımamakta, gereksinimlerini karşılama ve iş doyumlarını sağlama bakımından yeterli bulunmamaktadır.
2. Müdür yardımcıları kısmen öğretmenlerin görüşlerini bildirmekte kısmen de daha olumlu görüşler taşımaktadırlar.
3. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri büyük ölçüde mevcut ödül sisteminin öğretmenleri güdüleme yeterliği konusunda daha olumlu görüşlere sahiptirler. Ancak öğretmenlerle olan bu görüş farklılıkları etkili bir güdüleme sağlanamadığının önemli " bir göstergesini oluşturmaktadır.

Çalışmayla ortaya çıkan bu bulgu ve değerlendirmelere bağlı olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerine gereksinimlerle örtüşen yeterlikte maddi boyut katılmalıdır.
2. Aylık ödülü olarak verilen para gereksinimleri karşılayacak düzeyde artırılmalıdır.
3. Kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi ile belirlenen kıdeme göre ücret farkı beklentileri karşılayacak düzeyde artırılmalıdır.
4. Öğretmenlerin çaba ve performanslarını sürekli izleyebilecek yasal oluşumlara yer verilmeli ödül davranış ortaya çıktığı anda uygulanmalıdır.
5. Kıdem, öğrenim durumu, cinsiyet ve ödül türü değişkenlerine bağlı olarak ortaya çıkan farklı beklentiler mevcut ödüllerin onları değerli bulan gruplarla bağının güçlendirilmesini, onları değerli bulmayan gruplar için yeni ödül türlerine yer verilmelidir.
6. Ödül türleri farklı gereksinimleri karşılayabilecek çeşitlilikte artırılmalı, hangi ölçütlere göre, ne zaman ve kim tarafından verileceklerini alıcısına açık hale getirilebilecek yasal düzenlemelere yer verilmelidir.

Kaynakça

- Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. Ankara Hatipoğlu Yayınevi, 1991.
- Balcı, Ali. Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve ilkeler. Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti. Ankara. 1995.
- Balcı, Esergül. Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi. Ankara, 1998.
- Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. Fatih Matbaası I, istanbul, 1979.
- Başaran, ibrahim Ethem. Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel Davranış. Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1992
- Başgöz, ilhan. Türkiyenin Eğitim Çıkması ve Atatürk. T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları 1734. Yayınlar Dairesi Başkanlığı Başvuru Kitapları Dizisi 132. Başbakanlık Basımevi Ankara, 1995.
- Cherrington, David J. Organizational Behavior . The Management Of Individual and Organizational Performance. Allyn and Bacon. A Division of Paramout Publishing, 1994.

- Cole, G. A. Management. Theory and Praetice. D. P Publications ltd. 12 Romsey Rood Eastteigh, Hants, Second Edition, 1998.
- _____. Management: Theory and Praetice. The Guernsey Press Co-Ltd. Channel Island Guernsey, Fourth Edition, 1993.
- Gerto, Samuel C. Modern Management:Quality, Ethics and The Global Environment. USA: Allyn and Bacon. A Division of Simon and Schuster Inc IV. Edition, 1992
- Cunningham. W. H. ,R. J. Aldag ve S. B. Block. Business in a Changing VVorld. Cincinati, Ohio. South-VVestern Publishing Co., 1993.
- Çelik, Sabri. "Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri ve İhtiyaçlarının Karşılama Derecesi ile Kendini Gereçekleştirme Düzeyleri Arasındaki İlişki " (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ege Üniversitesi, izmir, 1993.
- Daft, Richard L. Management. The Dryden Press, A Division of Holt. Rinehart and Winston Inc. NevvYork, 1988.
- De Genzo D. A. Steppen, D Robbins. Personnel/Human Resource Management. Nevvjersey: Prentice Hail, Englevood Cliffs Third Edition, 1988.
- Devvey. Jhon. Türkiye Maarifi Hakkında Rapor. Devlet Basımevi istanbul, 1939.
- Erdoğan, Hamit. "Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığında Çalışanların Güdülenmesi," (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1995.
- Fişek, Kurthan. Yönetime Katılma . Türkiye ve Orta Doğu Amme idaresi Enstitüsü Yayınları: 158. Sevinç Matbaası, Ankara, 1977.
- French, W. L. ve CH BellJR. Organizational Development: Behavioral Science Interventions For Englevood Cliffs, Second Edition, 1978.
- George, J. M. Ve G. R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior. Addison Wesley Publishing Company Inc. First Edition, 1996.
- Gordon. Judith R. A Diagnostic Approach To Organizational Behavior. USA: Allyn and Bacon A Division of Simon and Schuster, Inc. Fourth Edition, 1993.
- Griffin, RW. , G. Moorhead. Organizational Behavior, Boston. Houghton Mifflin Company, 1986.
- Hanson. E. Mark. Educational Administration and Organizational Bahavior, Massachusetts: Allyn and Bacon A division of Simon and Schuster, Inc, 1991.

ÖDÜL SİSTEMİ

alısavana

- Herzberg. Fredric "Nevv Approaches in Management Organization and Job Design". M. T. Maüeson (Ed.) Management Classics California: Goodyear Publishing Co. , Santa Monica, 1977.
- Hoy. VWayne K. CG. Miskel. Educational Administration Theory, Research and Praetice NevvYork Random House Inc., 1982.
- Huse. Edgar F. ,J. L. Bovvditch. Behavior in Organizations A System Approach To Managing. Addison VVesley Publishing Company Inc. , 1977.
- Kast, Fremont E. , J. E. Rosenzvveig. Organization and Management: A System and Contingency Approach. Mc Gravv Hill Publishing Company. Fourth Edition, 1985.
- Katz, Daniel, R. L. Kahn. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar) Doğan Basımevi. Ankara, 1977.
- Kaya. Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiyedeki Uygulama. Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara, 1991.
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, ilkeler, Teknikler. Altıncı Basım. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık ltd. , 1994.
- Lussier, Robert N. Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach. Boston: Richard O Irvvm Inc. , 1990.
- Maslovv, Abraham A. "Theory:A Theor)' ol Human Motivation. " S. M. Sharitz, S. Steven Off, (Ed.) Classics of Organizations. California: Brookal / Cole Publishing Company. Pacific Grove. 1991.
- Mc Farland. Dalton E. Management: Principles And Practices. London: MacMillan Company Collier-MacMillan Limited, Third Edition, 1971.
- Milli Eğitim Bakanlığı. Yönetici ve Öğretmenler için Yönetmelik El Kitabı. Yayınlar Dairesi Başkanlığı MEB Basımevi. Ankara, 1997.
- Sabancı, Ali. "Güdüleme Düzeyi Açısından Türk Milli Eğitim Örgütünde Mevcut Ödül ve Terfi Sistemi'ne Bir Bakış. "Çağdaş Eğitim. Sayı 240. Tekışık Yayıncılık A. Ş. Ankara, 1998.
- _____. "Türk Milli Eğitim Örgütünde Mevcut Ödül ve Terfi Sisteminin Öğretmenlerin Gereksinimlerini Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyine Ust Düzey Yöneticiler Açısından Bir Bakış. " Eğitimde Yansımalar IV Cumhuriyetin 75. Yılında ilköğretim 1. Ulusal Sempozyumu Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları. Tekışık Yayıncılık Ankara, 1998.

- Schein, Edgar H. Örgüt Psikolojisi. (Çev. Mustafa Tosun). Doğan Basımevi. Ankara, 1978.
- Smither, Robert D. The Psychology of VVork And Human Performance . Nevv York: Harper Collins College Publisher Inc. Second Edition, 1994.
- Statt, Davit A. Psychology and The VVorld of VVork. The Mc Millan Press Ltd. , 1994.
- Tombs, Steve. People in Organisations: AnActive Learning Approach. Massachusetts: Blackvell Publishers, Open Learning Foundation Enterprises Ltd. . 1997.
- MEB. Öğretmenler Günü Kutlama Yönetmeliği. Resmi Gazete. Sayı 21417, 1992.
- MEB. Teşekkür ve Takdir Belgesi Verilmesi Hakkında Yönerge, Tebliğler Dergisi. Cilt 48. Sayı 2195, 1985.
- MEB. M. E. B Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge. Tebliğler Dergisi Cilt:52. Sayı: 2302. , 1989.
- MEB. Personel Genel Müdürlüğü, "intibak" Personel Mevzuat. Bülteni. Milli Eğitim Basımevi 6. , 1992
- T B M M 1995 Yılı Bütçe Raporu. Milli Eğitim Basımevi. Ankara, 1994.
- T B M M 1996 Yılı Bütçe Raporu. Milli Eğitim Basımevi. Ankara, 1996.
- T B M M 1997 Yılı Bütçe Raporu. Milli Eğitim Basımevi. Ankara, 1996.
- Wiley, C. "VVhat.Modvat.es Employees AccordingTo Över 40 Years of Motivadon Surveys" International Journey of Manpovver. Vol. 18. , lss3. , 1997.
- Yılmaz, Necati. "Hava Teknik Okullar Komutanlığındaki Okul Yöneticilerinin İş Doyumu " (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara, 1996.