

ÜCRET YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÖĞRETMEN MAAŞLARININ İNCELENMESİ EXAMINING TEACHER SALARIES IN THE CONTEXT OF WAGE MANAGEMENT

Fatma Hümeýra YÜCEL
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri
fhuyucel@ahievran.edu.tr
ORCID: 0000-0002-5991-6502

ÖZ

ABSTRACT

Geliş Tarihi:
30.11.2022

Kabul Tarihi:
20.03.2023

Yayın Tarihi:
31.03.2023

Anahtar Kelimeler
İnsan Kaynakları
Ücret Yönetimi
Devlet Memurları
Öğretmen Maaşları

Keywords
Human Resources
Compensation
Management
Government
Officials
Teacher Salaries

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi içinde yer alan bir yönetim sınıflaması biçimidir. Ücret sisteminin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesini içeren süreçlerden oluşmaktadır. Aynı zamanda ücret yönetimi kamu personel yönetimi içerisinde yer almakta olup hem kurum hem de bireyler için önem arz etmekte, işlevselliğini korumakta ve doğrudan bir yönetim türü olarak ilişkili bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan hareketle araştırma derleme modeline uygun olarak hazırlanmıştır. Belirli bir sistematik dahilinde öncelikle insan kaynakları yönetiminde ücretin önemi ve ücreti etkileyen unsurlar belirtilmiş, arkasından ücret yönetim süreçlerine yönelik bilgilere yer verilmiş ve son olarak kamu kesimindeki ücretlendirmeye yönelik bilgiler ile Millî Eğitim Bakanlığı memur ve öğretmen maaşları incelenmiştir. İyi bir aylık sisteminin uyumlu bir dağılıma sahip, sade, yalın, açık, karşılaştırılabilir, bütünsellik gösteren, kamu görevlilerini halktan koparmayan bir miktarda ve güdüleyici nitelikte olması gerektiği kanısına varılmıştır. Ayrıca araştırma istatistiksel veriler ile desteklenmiş olup öğretmenlerin maaş ve ücretlerinin iyileştirilmesine yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Wage management is a form of management classification within human resources management. It consists of processes that include planning, organizing, directing, coordinating and controlling the wage system. At the same time, wage management is included in the public personnel management, it is important for both the institution and the individuals, it maintains its functionality and is directly related as a type of management. Based on these approaches, the research was prepared in accordance with the compilation model. Within a certain systematic, first of all, the importance of wages in human resources management and the factors affecting wages are specified, then information on wage management processes is given, and finally, information on remuneration in the public sector and the salary of civil servants and teachers from the Ministry of National Education are examined. It has been concluded that a good pension system should have a harmonious distribution, be simple, plain, clear, comparable, holistic, in an amount that does not separate public officials from the public and should be motivating. In addition, the research was supported by statistical data and some suggestions were made for improving teachers' salaries and wages.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1212798>

Atıf/Cite as: Yücel, F. H. (2023). Ücret yönetimi bağlamında öğretmen maaşlarının incelenmesi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 13(1), 358-371.

Giriş

Rekabete dayalı bir dünya düzeni içerisinde işletmelerin mevcudiyetlerini sürdürmek üzere değişken durumlara adapte olması, esnek olması ve kendilerini yenileyip geliştirmeleri gerekmektedir. Bilgi üretebilmek ve yaratabilmek için işletmeler insan kaynaklarına sahip olmalı ve bu kaynakları etkin bir şekilde yönetebilmelidir. Personellerinin motivasyonlarını artıran, eğitimi-geliştirmeyi öncelleyen, ödüllendirme ile özendirilen, kaynak yaratma konusunda aktif olan işletmeler başarılı örgütler olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin temeli insana odaklanma, örgütte çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde değerlendirme, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştirme ve uygulamadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001).

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi içinde yer alan bir yönetim sınıflaması şeklindedir. İşverenlerin personeline sağladığı para, mallar ya da hizmetler ücret sistemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yönetim türü ücret sisteminin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini içermektedir. Bu yönetim biçimi işletmelerin kâr elde etmesini ve çalışanların yaşam şartlarını doğrudan etkilemekte, dolaylı olarak ise ulusal gelirin önemli bir bölümünü oluşturduğundan dolayı devlet ile toplumu etkilemektedir (Artan, 1981). Ücret, bir çalışanın işyerinde hangi düzeyde tanındığını göstermekte, işveren tarafınca davranışlarının değerlendirme biçimlerini ortaya koymakta ve kişisel başarısı karşısında kurumun tutumu hakkındaki bilgileri sunmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2018, s.199). Ücret düzeyleri ise bir ulusun, bölgenin, iş gücü piyasasının ya da bir kuruluşun işleri için yapılan ödeme oranlarının ortalamasıdır ve birtakım değerlendirmelerde sıklıkla kullanılmaktadır (Bhattacharyya, 2009).

Kamu personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi açısından devletin yüklendiği görevleri ifa eden personelin tabi olduğu esas politika, kural, koşul, teknik ve uygulamaların tamamını içeren bir yönetim türüdür (Ekinci, 2008). Hizmetleri ve personeli sınıflandırmak, ücret yapısını oluşturmak, hak, ödev ve yükümlülükler, istihdam türleri, hizmet koşulları, atanma biçimleri, performans değerlendirmesi, yükseltme gibi konular bu kurallar ve teknikler çerçevesinde geliştirilmektedir (Canman, 2000, s. 5). Bu doğrultudan hareketle araştırmanın birinci kısmında insan kaynakları yönetiminde ücretin önemi ve ücreti etkileyen unsurlar yer almakta, ikinci kısımda ücret yönetim biçimlerine dair bilgiler belirtilmekte ve üçüncü kısımdaysa kamu kesimindeki ücretlendirmeye yönelik bilgilerle birlikte Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] memur ve öğretmen maaşları incelenmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRETİN ÖNEMİ VE ÜCRETİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Ücret ve Ücretin Önemi

Bir işletmede çalışan kişilere emeği karşılığı yapılan ödemeler ücret kavramı olarak tanımlanmaktadır. Ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel ya da çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin değeridir (Benligiray, 2007; Sabuncuoğlu, 1991; Yalçın, 1994). Daha geniş bir anlamda ise işletme tarafından istihdam karşılığında örgüt çalışanlarına temin edilen para ya da para olarak ölçülebilen maddi karşılıklar olarak ifade edilmektedir (Ergeneli vd., 2014; s. 299).

Ücret ve ücretleme sistemleri global dünya düzeni içinde ise sosyal, siyasi ve iktisadi yönleriyle pek çok kesimin ilgilendiği konular arasındadır. Sıklıkla siyasi ve ekonomik stabilitenin sağlanması, bir toplumun kalkınması ve toplumsal refahın en önemli göstergelerinden biri olarak kabul görmektedir. İşletmenin çıkarları, çalışanlar arasında ücret dengesinin sağlanması, devletin ücretleme konusunda aktif rol alması, sendikaların önemi ve ücret belirleme politikaları önem teşkil etmektedir (Ergül, 2006). İşletmelerde ücret politikası belirleme işi oldukça zor bir süreç olarak varsayılmakta, aynı zamanda bu süreç birden çok ögeye bağlı bulunmaktadır. Bu ögeler; yasalara göre düzenlenen kamu ücret politikaları, diğer örgütlerin ücret politikası, çalışanların ücret politikası, örgütlerin ekonomik sonuçlarının ortaya çıkardığı olanaklar, ülke düzeyinde ve ülkeler arası ekonomik politikalara bağımlılık olarak ortaya çıkmaktadır (Sauvy, 1961, s. 35). Ücret, bir mal ya da hizmet üretiminde maliyet fiyatı içerisinde yer almaktadır. Kuruluşlar, üretimden gelir sağlamakta, ödedikleri ücretle aralarında organik bir ilişki geliştirmektedir. İşverenin ücret politikası, ödenen ücretle yeter sayıda ve aranan nitelikte eleman bulunabilmesi ve çalışanların hizmette kalımının sağlanması biçiminde olmalıdır. Ücret, hem yatırım ve kârları olumsuz yönde etkilememeli, hem de çalışanları çalışmaya teşvik edip özendirilmeli ve bu unsurların hepsi bütünleştirilmelidir

(Canman, 1995, s. 176-177). Sistem içerisinde işverenler ve çalışanlar açısından kâr maksimizasyonu, adalet, eşitlik ve ihtiyaç ilişkileri gözetilmelidir (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2018, s. 200).

Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler

Ücret düzeyinin belirlenmesinde pek çok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörler ücret düzeyinin belirlenmesinde, ücret yapısının meydana getirilmesinde ve bireysel anlamdaki ücret kararlarında etkili bulunmaktadır. Ücreti etkileyen faktörleri *i.* bireysel faktörler, *ii.* işe ilişkin faktörler, *iii.* içsel (örgütsel) faktörler, *iv.* dışsal faktörler olarak sıralanmakta ve bu faktörler Şekil 1’de sunulmaktadır.

Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler	Bireysel Faktörler	Performansa dayalı ücret sisteminin kurulması
	İşe İlişkin Faktörler	İş değerlemesi
	İçsel (Örgütsel) Faktörler	Örgütün genel amaç ve stratejileri
		Üst düzey yöneticilerin değerleri ve örgüt kültürü
		İşletme büyüklüğü
		Ücretlendirme bütçesi
	Dışsal Faktörler	İş gücü piyasaları
		Ekonomik koşullar
		Yaşam standartı
		Devlet müdahaleleri ve yasal sınırlamalar
Sendikalar		

Tablo 1. Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler

Ergeneli vd., 2018 kaynağından Eylül 2022’de uyarlanmıştır.

Tablo 1’de belirtilen faktörler işletmelerin ücret sistemlerini belirlerken ücret düzeyi, ücret yapısı ve bireysel ücrete ilişkin karar almalarına aracı olan unsurlardır. Ücret düzeyinin tespit edilmesinde özellikle dışsal faktörler diğer faktörlere kıyasla ön plana çıkmaktadır. Çünkü, dışsal faktörler işletmelerin kontrolünde bulunmamakta ve örgütlerde tatbik edilecek politikaları direkt olarak etkilemektedir. En az geçim indirimi (asgari geçim indirimi [AGİ], yan çıkarlar (haklar), toplumsal önyargılar bu faktörler içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Gültekin ve Terzioğlu, 2008; Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010).

Ücret Yönetim Sisteminin İlkeleri ve Özellikleri

Örgüt çalışanlarının görev yaptıkları kuruma karşı bağlılık düzeyleri çoğunlukla ücret yönetiminden etkilenmektedir (Saygılı, 2019). Ücret, bir bireyin işte ne kadar iyi olduğuna ve çalışma şekline tesir etmektedir. Eşitlik dengesinin iyi kurulması ve içsel eşitliğin sağlanmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. İçsel eşitlik, benzer işlerde benzer ücretlerin ödenmesi ile ilgili olan bir durumdur, adil ve dengeli olması gerekmektedir (Aslan, 2019, s. 36; Renckly, 2004, s. 5). Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer (2010) tarafından kamu sektörüne dönük adaletli bir biçimde ücret politikası oluşturmanın iki temel ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler; *i. Dış Denge İlkesi (Hakça Karşılaştırma İlkesi):* Kamu kesimindeki ücret ödemelerinin özel kesim ücret ödemeleriyle karşılaştırılmasıdır. *ii. İç Denge İlkesi:* Kamu kurum ve kuruluşlarındaki ücret ödemelerinin farklı güçlük ve sorumluluklar taşımasından dolayı kendi aralarında olan kişilerle karşılaştırılmasıdır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve insan kaynakları yönetiminde en iyi verimliliği sağlamak amacıyla bütün ilkeler işe koşulmalıdır. Bu bağlamda eşitlik, dengeli ücret, piyasa ücretleriyle karşılaştırma (kıdeme göre ücret), bütünlük, objektiflik (nesnellik), esneklik, açıklık, maliyetlerin denetlenebilirliği ilkeleri göz önünde bulundurularak ücret programları oluşturulmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008; s. 156; Sabuncuoğlu, 1997, s. 215; Uğur, 2008, s.152-154).

Kamu sektöründe farklı sorumluluk ve güçlük derecesinde ek çok görev yerine getirilmektedir. Farklı derecedeki işlere farklı ücretler verilmeli ve iç denge unsuru deforme olmamalıdır (Aslan, 2012, s. 88-89). Ücret yapılan işe göre ayarlanmakta, personelin aylık durumuna göre ise aylıklar belirlenmektedir (Özsalmanlı, 2002, s. 260). Bu

bağlamda kamu kurum ve kuruluşlarında verimliliği artırmak için iyi bir ücret sistemi kurulması elzem hâle gelmektedir. Kamu kesiminde ücret yönetim sistemlerinin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde birtakım özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; “i. aylık ve ücret miktarı yeterli olmalı (en az geçim indirimi ve temel gereksinimleri karşılamalı), ii. ücret ödemesinde hem iç denge hem de dış denge (özel kesim) sağlanmalı, iii. ücretler fiyat dalgalanmalarını (dönemsel, konjonktürel) izleyebilmeli, iv. en düşük ve en yüksek aylık arasında uygun bir mesafe bulunmalı, v. bölgesel farklılıklar aylıklara yansıtılmalı (pahalılık, mahrumiyet, kira, iklim, tazminat vb.), vi. aynı işte çalışanların ücretlerine kıdem durumları ile öğrenimleri yansıtılmalı, çalışma koşullarının zorluk derecelerine göre ücret belirlenmeli, vii. aile durumu (ek ödemeler), ailenin koşulları ücretlere aktarılmalıdır” şeklinde ifade edilebilir (Akgüner, 2014; Tortop ve diğerleri, 2010). İyi bir aylık sistemi ise uyumlu bir dağılıma sahip, sade, yalın, açık, karşılaştırılabilir, bütünlük sağlayan, aylık sistemiyle kamu görevlilerini halktan koparmayan ve güdüleyici nitelikte olmalıdır (Canman, 1995).

ÜCRET YAPILANDIRMA SÜREÇLERİ

Ücret Yönetiminde Kullanılan Kavramlar

Ücretleme çalışmaları ücret politikalarının geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Bir kurumun çalışanlarına yönelik düzenlenen ödeme şekli, miktarı ve zamanı konularındaki belirleme ve düzenleme çalışmaları “ücretleme” olarak adlandırılmaktadır (Uğur, 2008, s. 155). Ücretleme çalışmaları aynı zamanda ücret politikalarına etki etmektedir. Dolayısıyla ücret sisteminin tespit edilmesi ve ücret yönetiminde sıklıkla kullanılan kavramlar ile açıklamaları Tablo 2’de belirtilmektedir.

Ücret Sistemleri ile İlgili Kavramlar	1	İş Analizi	İşler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplamaktır.
	2	İş Değerlemesi	İşletme içerisindeki işleri göreceli olarak karşılaştırmak, adaletli bir ücret yapısı tasarlamak, işleri kademelendirmektir, değer farklılıklarını yansıtan ücretin ödenmesidir.
	3	Performans Değerlendirmesi	Bireylerin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik tüm çalışmalardır.
	4	İş Zenginleştirme	İşlerin çalışanın planlama, yürütme ve işi değerlemesine imkân sağlayacak şekilde dikey olarak genişletilmesidir.
	5	Değişken Ücret Programları	Ücretin bir bölümünün, birey veya organizasyonun performansına bağlandığı parça başı planlar, başarıya bağlı ödeme, primler, kâr paylaşımı, hisse payı dağıtma biçiminde gerçekleşmesidir.
	6	Parça Başı Ücret	Üretilen her parçanın belirli bir değere sabitlenmesidir.
	7	Performans Temelli Ücretlendirme	Performansa bağlı olarak yapılan ücretlendirme türüdür.
	8	Primler / Verimlilik Primleri	Primler ve grup verimliliğindeki dönemlere göre kazanılan toplam para miktarından yapılan ücretlendirmelerdir.
	9	Yetkinlik Temelli Ücretlendirme	Ücret düzeylerinin çalışanların yetkinlik veya görevlerin sayısına bağlı olarak ücretlendirilmesidir.
	10	Kâr Paylaşım Planları	Tüm işletmeyi kapsayan, ücretlendirmeyi işletmenin kârlılığına bağlı olarak hesaplanan bir formül üzerinden gerçekleştirilen bir programdır.

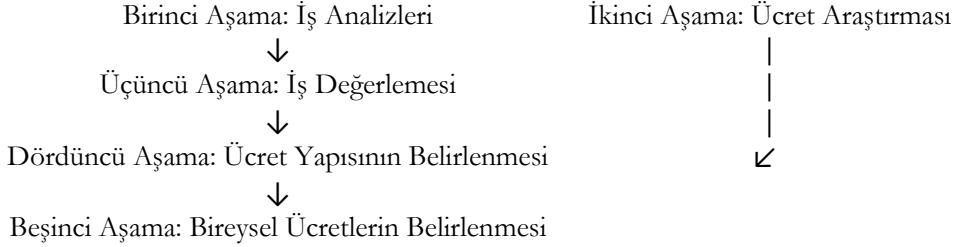
Tablo 2. Ücret Sistemleri ile İlgili Kavramlar

Armstrong, Cummins, Hastings ve Wood, 2003; Robbins ve Judge, 2015 kaynaklarından Eylül 2022’de uyarlanmıştır.

Tablo 2’de açıklaması ifade edilen ilen tüm unsurlar işletmelerin başarısını değerlendirilmesinde ve verimliliğin sağlanmasında kullanılmaktadır.

Ücret Yapısının Belirlenmesi

Ücret yapısı, ücret oranlarının ilişkilendirildiği bir iş hiyerarşisi şeklinde nitelendirilmektedir (Bhattacharyya, 2009). Ücret yapıları belirlenirken yaygın olarak “iş değerlendirme” yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemin en önemli özelliği ise işin özelliklerinin baz alınmasıdır. Bu bağlamda ücret ve maaş yönetimi süreçlerini Şekil 1’deki ele almak mümkündür.



Şekil 1. Ücret Yapısını Oluşturma Aşamaları

Ataay ve Acar, 2010 kaynağından Kasım 2022’de uyarlanmıştır.

Şekil 1’de ise bu bağlamdaki ücret yapısını oluşturma süreçleri toplam beş aşamadan oluşmaktadır (Bingöl, 2010; Ergeneli ve diğerleri, 2014; Timur ve Kılıç, 2005): *Birinci Aşama:* İş tanımları ve gerekleri, *İkinci Aşama:* Belirli bir piyasada bulunan işletmelerin ücret politikalarının saptanması, *Üçüncü Aşama:* İş hiyerarşisi (işlerin sıralanması), *Dördüncü Aşama:* Ücret düzeyleri ve aralıklarının belirlenmesi ile iş derecelerinin (kademelerinin) tespit edilmesi, *Beşinci Aşama:* İşletmedeki her bir çalışana ödeme yapılan ücretin belirlenmesi. İkinci aşamada yer alan ücret araştırması ile çalışanlara ödenen mevcut ücretler ve ücret politikası dördüncü aşamadaki ücret yapısının belirlenmesini doğrudan etkilemektedir. Deneyim, kıdem, enflasyon, yaşam standartı, performans, bilgi, beceri ve yetkinlikler ise ücret ayarlamasındaki faktörlerden olup dördüncü ve beşinci aşama arasında bulunmaktadır.

KAMU KESİMİNDE ÜCRETLEME BAĞLAMINDA ÖĞRETMEN MAAŞLARI

Kamu Kesiminde Ücretleme

Türkiye, MEB personelinin de dahil olduğu bütün kamu personeliyle yetişmiş insan gücü bakımından yeterli kaynaklara sahip bir ülkedir. Kamu kesiminde ücret yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetiminin bir bileşenidir ve etkin yönetildiği takdirde kamu kurumlarının etkililiği o ölçüde artırılmış olur. Stratejik insan kaynakları yönetimindeki amaç ise bu kaynaklar arasında denge elde etmeye çalışmaktır (Amstrong, 2017). Kamu rejiminde memurlar insan gücü kaynağının temelidir ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu [DMK] ile memurlarının hakları, ödevleri, yükümlülükleri, performans değerlendirme, hizmetlerin ve personelin sınıflandırılması, ücret yapısı, hizmete atanma, istihdam biçimleri, hizmet koşulları ile ilgili hükümler belirlenmiştir.

Devlet memurlarına yönelik iyi bir ücret sisteminde birtakım unsurlar etkili olmaktadır. Bu unsurları dört farklı grupta toplamak mümkündür. Sırasıyla “i. *Aylıkların Ödenme Zamanı:* Aylıkların her ayın 15’inde ödenmesi ve yeni atanan memurların göreve başladıkları günden itibaren maaş almaya hak kazanması, ii. *Sosyal Haklar ve Yan Ödemeler:* Vekalet görevi, ikinci görev, ders görevi, fazla çalışma ücreti, temsil giderleri, mahrumiyet yeri ödeneği, öğrenim bursları ve yurtları, çocuk bakımevleri ve sosyal tesisler, konut, konut kredisi, aile yardım ödeneği, doğum yardımı, ölüm yardımı, tedavi ve cenaze yardımı, giyecek ve yiyecek yardımı, yabancı dil tazminatı, zam ve tazminatlar, özel hizmet tazminatı ve lojman tazminatı gibi ek ödemeler yapılması, iii. *Yolluk Giderleri ve Gündelikleri:* Memurlara sürekli/ geçici görev ya da görevden ayrılmalari halinde gündelik veya yolluklarda özel kanun hükümlerinin uygulanmasıdır” şeklinde ifade edilebilir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010).

DMK’da memurlara yapılan aylık ödemeler, hizmet karşılığında oluşan, kadroya dayanılarak verilen ve ay başı itibarıyla ödenen paralar olarak belirtilmektedir. Kamu kesimindeki ödemeler içerisinde ise aylık, ek gösterge, yan ödeme ve sosyal hak niteliğindeki ödemelerden meydana gelmekte ve bordrolarda yer almaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, s. 326; Sheridan, 1972, s. 545). DMK’ya göre (1965) işin güçlüğü, işlerin risk ve tehlikeleri, eleman temin etmede yaşanan güçlükler, mali sorumluluklar ek ücret olarak düzenlenir ve yan

ödemeler için gerekli olan ölçütleri oluşturur; ek göstergeler, personelin sınıfına göre ayarlanmakta olup eğitim-öğretim tazminatı gibi memurlara belirli oranlarda yapılan ödemelerdir; sosyal yardım ödemeleri, sosyal yardımlar ve haklara ilişkin yapılan ödemelerdir. Kamu kesiminde görevini ifa eden devlet memurlarının toplam geliri ise esas olarak taban, kıdem ve gösterge aylığı, yan ve ek gösterge ödemeleri, sosyal yardımların toplamından meydana gelmekte, devletin sağladığı birtakım karşılıklar eklenerek ve kesintiler düşülerek eline geçen tutar net gelir olmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, s. 329).

Kamu kesimine tabi olan kurum ve kuruluşlarının yapılandırılmasında bütçe türleri esas alınmaktadır. Aynı zamanda DMK mad. 4'te kamu sektöründe görev yapan personelin istihdam biçimleri belirlenmiştir. Bu biçimler (i) memur, (ii) sözleşmeli personel, (iii) işçi şeklinde tanımlanarak ifade edilmektedir. Tablo 3 ile kamu sektörü istihdamına yönelik veriler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3. Kamu Sektörü İstihdamına Yönelik Veriler

Bütçe Türü / I. Bölüm	Toplam	Kadrolu personel	Sözleşmeli personel	İşçi		Diğer
				Sürekli işçi	Geçici işçi	
Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri	3.310.819	2.561.296	414.487	195.428	31.718	107.890
YÖK, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri	310.617	235.442	27.992	46.567	616	
Özel bütçeli diğer idareler	97.661	38.077	9.848	47.448	2.288	
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar	7.274	3.825	2.007	1.442		
Sosyal güvenlik kurumları	43.204	33.635	2.693	6.876		
Döner sermayeler ve kefalet sandıkları	241.083	36.718	10.767	184.938	8.660	
Diğer kamu idareleri	7.198	1.646	2.405	3.130	17	
Toplam	4.017.856	2.910.639	470.199	485.829	43.299	107.890
Genel toplam	4.989.413	3.028.432	568.368	1.225.051	59.672	107.890

* II.ve III. Bölümde yer alan diğer kurum ve kuruluşlar tabloya dahil edilmemiştir.

** İkinci çeyrek, Haziran 2022

Veriler Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından Kasım 2022'de elde edilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde kamu kesiminde birinci bölümde bütçe türlerine göre; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, YÖK, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri, özel bütçeli diğer idareler, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sosyal güvenlik kurumları, döner sermayeler ve kefalet sandıkları ve diğer kamu idarelerinden oluşmak üzere toplam 7 farklı biçimde düzenleme yapıldığı görülmektedir. Kadrolu personel en fazla genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde, en az diğer kamu idarelerinde istihdam edilmektedir. Sözleşmeli personel en fazla genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde, en az düzenleyici ve denetleyici kurumlarda görev yapmaktadır. İşçiler ise sürekli işçi ve geçici işçi şeklinde kamu sektöründe istihdam edilmektedir. Sürekli işçiler en fazla genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde istihdam edilmekteyken en az düzenleyici ve denetleyici kurumlarda görev almaktadır. Geçici işçiler ise en fazla genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde görev yapmaktayken en az diğer kamu idarelerinde görev yapmakta, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile sosyal güvenlik kurumlarında görevleri bulunmamaktadır. Haziran 2022 yılı itibarıyla toplam 4.989.413 personel kamu sektöründe görev yapmaya devam etmektedir. En yüksek payı kadrolu personel, en düşük payı ise geçici personel oluşturmaktadır.

Kamu kesiminin büyük bir çoğunluğunu oluşturan devlet memurlarının kamu hizmetlerini ifa ederken DMK mad. 3'te görevin gerektirdiği nitelikler ve meslek bazında sınıflandırmaya tabi tutulmaları hükme bağlanmıştır. Aynı madde içerisinde yer alan kariyer ve liyakat ilkeleriyle birlikte devlet memurlarına hizmet sınıfları içerisinde

eşit şartlar altında en yüksek derecelere kadar ilerleme ve yükselme imkanlarının sağlanması güvence altına alınmaktadır. Memurların eğitim düzeyleri özellikle kadro türlerini ve dolayısıyla aylık gelirlerini ve ücretlerini önemli ölçüde etkilemektedir. DMK'ya göre *derece aylığı*, kanunda belirtilen sınıflarda yer alan genel gösterge tablosundaki her birinin içeriği ve bulunduğu yatay kademe aylıkları; *kademe aylığı*, derece karşısında ifade edilen yatay ilerlemelerdir. Aşağıda belirtilen Tablo 4'te memurların öğrenim durumlarına göre girişleri ile yükselenebilecek derece ve kademeleri gösterilmiştir.

Tablo 4. Memurların Öğrenim Durumlarına Göre Girişleri ile Yükselenebilecek Derece ve Kademeleri

Öğrenim Durumu	Giriş		Yükselenebilecek	
	Derece	Kademe	Derece	Kademe
İlkokulu bitirenler	15	1	7	Son
Ortaokulu bitirenler	14	2	5	Son
Ortaokul dengi meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	14	3	5	Son
Ortaokul üstü 1 yıl meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	13	1	4	Son
Ortaokul üstü 2 yıl meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	13	2	4	Son
Liseyi bitirenler	13	3	3	Son
Lise dengi meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	12	2	3	Son
Lise veya dengi okullar üstü 1 yıllık meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	11	1	2	Son
Lise veya dengi okullar üstü 2 yıl veya ortaokul üstü en az 5 yıllık meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	10	1	2	Son
Lise veya dengi okullar üstü 3 yıl meslekî veya teknik öğretimi bitirenler	10	2	2	Son
2 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	10	2	1	Son
3 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	10	3	1	Son
4 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	9	1	1	Son
5 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	9	2	1	Son
6 yıl süreli yükseköğrenimi bitirenler	9	3	1	Son

Veriler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu/4179 sayılı Kanundan Kasım 2022'de elde edilmiştir.

Tablo 4'e göre memurların almış oldukları eğitim türleri ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde yıl sayısına bağlı olarak ayrıştırılarak belirlenmiştir. Genel olarak ilkokuldan mezun olanlar 15. Derece, ortaokuldan mezun olanlar 14. Derece, liseden mezunlar 13. Derece, 2 yıllık bir yükseköğretim kurumundan mezun olanlar 10. Derece, 4-6 yıllık yükseköğretim kurumlarından mezun olanlar ise 9. Dereceden devlet memurluğuna başlamaktadır. DMK mad. 64'te ifade edilen düzenlemeye göre devlet memurlarının kademe ilerlemelerinin usul ve esasları belirtilmiştir. Devlet memurlarının maaş artırımını sağlayan bu düzenleme ile her derece içinde 3 kademe yer almakta; derecelerdeki ilerleme biçimleri derece numaralarının azalmasına göre, kademe gerçekleşen ilerlemeler ise kademe numaralarının artmasına göre gerçekleşmektedir. Ek olarak ülke kalkınmasında birinci derecede öncelikli yerlerde görev yapmakta olanlara ve son sekiz sene içerisinde disiplin cezası almayan memurlara kademe ilerlemesi verilmesi uygulamasına istinaden özel şekil hükümlerinden faydalanabilmektedir. DMK, kuruluş kanunları, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile ifade edilen yasal düzenlemeler yoluyla ise belli nitelikleri taşıyan kişiler için sınıf yükselmesi imkânları bulunmaktadır. Ayrıca, ek göstergeler DMK ile Bazı Kanunlarda ve Kamu kesimi içerisinde Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] bakanlık düzeyinde önemli bir yer ve büyüklüğe sahiptir. Bu bağlamda inceleme yapıldığında, 2022 yılına ait gayrisafi yurt içi hasılanın gerçekleşmesi tahminlerine göre MEB bütçe ödeneğinin merkezî yönetim bütçesi içindeki payı 10,79 olarak ortaya çıkmaktadır (MEB, 2022, s. 248). Bir ödenek türü olarak personel giderleri ise 2022 yılında 2021 yılı bütçesine kıyasla %27,72 oranında bir artış göstererek 103 376 777 000'ten 132 028 643 000'a yükselmiştir (MEB, 2022, s. 247).

Öğretmen Maaşlarına Yönelik Ücretleme

Öğretmenlik, kamu kesiminde Türk milli eğitim sisteminin amaç ve temel ilkelerine görevlerini yapmakla yükümlü bulunan, eğitim-öğretim hizmet sınıfına tabi olan bir meslek türüdür. Öğretmenlik Meslek Kanunu

[ÖMK] 2022 yılı itibarıyla resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile öğretmenlerin atama biçimleri, mesleki gelişimleri ve kariyer basamaklarındaki ilerleme şekilleri düzenlenmiştir (ÖMK, 2022). İlgili kanun ile öğretmenlik mesleği ihtisas mesleği olarak tanımlanarak aday öğretmenlikten öğretmenlik kariyer basamaklarına ilişkin çeşitli hükümler yer almaktadır. Öğretmenlere “başöğretmenlik” ve “uzman öğretmenlik” şeklinde verilecek unvanlarla birlikte mesleki gelişimleri doğrultusunda yükselme imkânları sağlanarak ücret ve maaşlarında ise iyileştirmeler sağlanması mümkündür. Tablo 5’te 2021-2022 eğitim öğretim yılında kamu sektöründe kademelere göre istihdam edilen öğretmen sayılarının dağılımı sunulmuştur.

Tablo 5. Kamu Sektöründe Kademelere Göre İstihdam Edilen Öğretmen Sayılarının Dağılımı (2022)

Eğitim Kademesi	Öğretmen Sayısı
İlkokul	310477
Ortaokul	376747
Genel Ortaöğretim	193589
Mesleki ve Teknik Ortaöğretim	195718
Toplam	1076531

* Toplam öğretmen sayısı, kadrolu ve sözleşmeli öğretmenleri içermektedir.

Veriler Millî Eğitim Bakanlığı, Millî Eğitim İstatistikleri 2021/’22 kaynağından Kasım 2022’de elde edilmiştir.

Tablo 5’te 2022 tarihinde kamu kesiminde ilkökul, ortaokul, genel ortaöğretim ile mesleki ve teknik ortaöğretim kademelerine göre öğretmen sayıları gösterilmiştir. İlgili tabloya göre toplam 1 076 531 öğretmen kamu personeli olarak görevlerini icra etmektedir. En fazla öğretmen ortaokul kademesinde, en az öğretmen ise genel ortaöğretim kademesinde görev yapmaktadır. Okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde görevlerini ifa eden öğretmenlerin maaşları ise kıdeme göre incelenmiş ve OECD ülkelerindeki öğretmenlerin maaşları ile karşılaştırılarak Tablo 6’da sunulmuştur (OECD, 2022).

Tablo 6. Deneyim Süresi ve Eğitim Kademelerine Göre Yıllık Öğretmen Maaşları

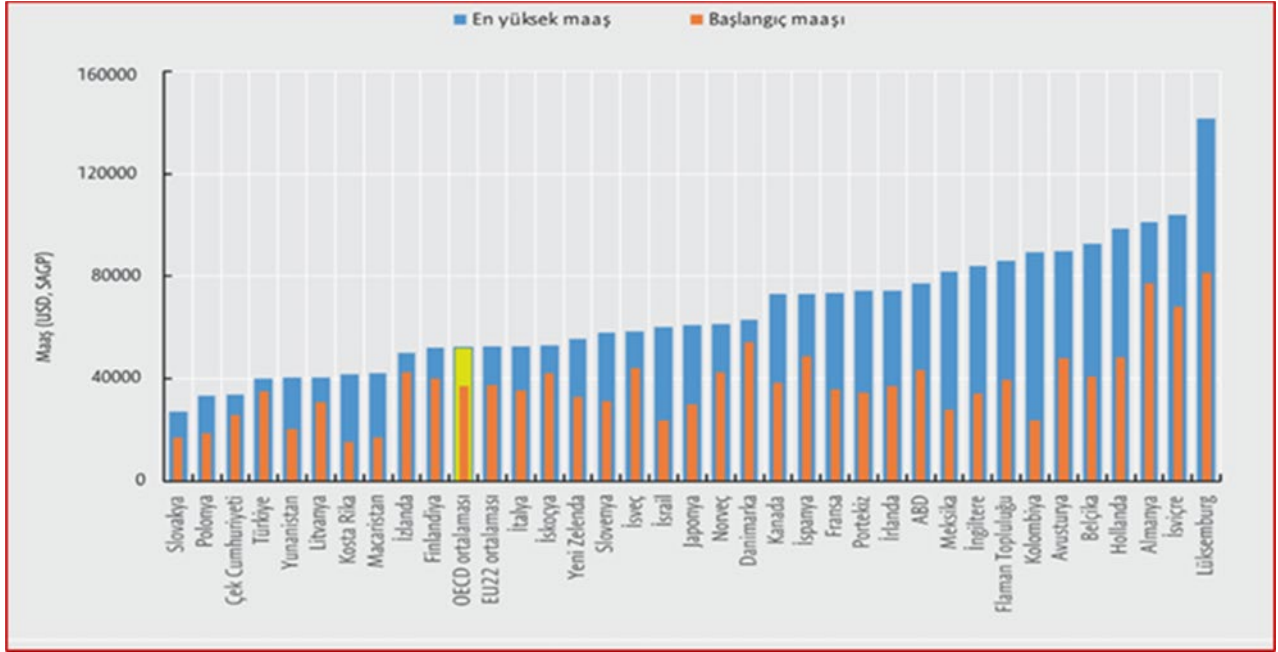
	Deneyim süresi	Okul Öncesi Maaşları	İlkokul Maaşları	Ortaokul Maaşları	Lise Maaşları
Türkiye	Başlangıç	33719	33719	34828	34828
	10 yıl	34719	34719	35828	35828
	15 yıl	34256	34256	35365	35365
	En üst kıdem	36779	36779	37887	37887
OECD	Başlangıç	34245	36099	37466	39020
	10 yıl	42684	46286	48431	50770
	15 yıl	45253	49245	51246	53268
	En üst kıdem	55999	59911	62685	64987

* Satın alma gücü paritesi (SAGP) kullanılmış ve yıllık kamu kurumu maaşlarının dolar (\$) cinsinden karşılığı belirtilmiştir.

Veriler (OECD, 2022) kaynağından Kasım 2022’de elde edilmiştir.

Tablo 6’da sunulan bulgular ışığında Türkiye ve diğer OECD ülkelerinde deneyim süresi ve eğitim kademeleri yükseldikçe öğretmen maaşlarının arttığı sonucuna varılmaktadır. Tabloya göre Türkiye’de lise ve ortaokul öğretmenleri, ilkökul ve okul öncesi öğretmenlerine kıyasla ortalama olarak %3 daha yüksek oranda maaş aldıkları belirlenmiştir. En üst kıdemde bulunan öğretmenlerin maaşları ise başlangıç maaşlarına oranlarına göre yaklaşık %9 oranında daha yüksek bulunmuştur. Türkiye’de öğretmenlerin maaşlarının her ne kadar kıdem ve tecrübeye göre yükseldiği belirlense bile OECD ülkelerine nazaran belirgin farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir (Tedmem, 2022) Bu bağlamda öğretmenlerin başlangıç maaşları ile en yüksek kıdem ve yeterliliklere

göre alabilecekleri maaşların düzeyleri OECD’de yer alan diğer ülkelerle karşılaştırmak amacıyla aşağıda yer verilen Şekil 2’de incelenmiştir.



* Satın alma gücü paritesi (SAGP) kullanılmış ve maaşların dolar (\$) cinsinden karşılığı belirtilmiştir. Verilere (OECD, 2022) kaynağından Kasım 2022 tarihinde ulaşılmıştır.

Şekil 2. Öğretmenlerin Başlangıç Maaşları ile En Yüksek Kıdem ve Yeterliliklere Göre Alabilecekleri Maaşların Düzeyleri

Şekil 2’ye göre öğretmenlerin başlangıç maaşlarının OECD ortalaması 36998 dolardır. Öğretmenlerin başlangıç maaşlarında en yüksek düzey Lüksemburg’da, en düşük düzey ise Slovakya’da gerçekleşmiştir. Türkiye’deki mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin maaşları 34827 dolar olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilerde 35 ülkedeki öğretmenlerin maaşlarına yer verilmiştir. Türkiye’deki öğretmenlerin başlangıç maaşlarının OECD ortalamasına yakın düzeylerde gerçekleştiğini ifade etmek mümkündür (Tedmem, 2022).

Kamu kesiminde yeni göreve başlayan öğretmenler ile mesleğinde belirli kıdemlere sahip öğretmenlerin ücret ve maaş iyileştirmelerine yönelik birtakım düzenlemeler mevcuttur. MEB ücret sistemlerinin belirlenmesinde “ek göstergeler” önemli ölçüde etkili bulunmaktadır. Eğitim-öğretim hizmetleri sınıfında bulunan öğretmenler için belirlenen ek göstergeler: 1. Derece 3600, 2. Derece 3000, 3. Derece 2200, 4. Derece 2100, 5. Derece 1800, 6. Derece 1700, 7. Derece 1500, 8. Derece 1400 olarak tespit edilmiştir (7417 sayılı Kanun [Devlet Memurları Kanunu ile Bazı Kanunlarda ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararıname Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun], 2022). DMK’da öğretmenler için ekonomik güvence sağlanmasına yönelik düzenlenen ve faydalanabilecekleri çeşitli mali haklar da yer almaktadır. Bu haklar MEB merkez-taşra örgütü, bakanlığa bağlı bulunan her derecedeki, türdeki örgün ile yaygın eğitim kurumları, hizmet içi eğitimleri, kurs ve seminerleri içermektedir. DMK mad. 89 ile ücret ile ek ders görevi hükmü ifade edilmektedir. Özel hizmet tazminatları ve eğitim-öğretim tazminatları (mad. 152), yolluk ödemeleri (mad. 177), yabancı dil tazminatı (375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname) gibi yan haklar ile maaşlarda ücret artırımı sağlanabilmektedir. MEB personelinin olağanüstü çalışmaları ve çabalarından ötürü başarılı şekilde görevini icra edenlere yönelik başarı belgesi ve üstün başarı belgesi ile birlikte ödüller verilerek teşvik edilmektedir (Tebliğler Dergisi, 2013). Yeni bir uygulama olarak öğretmenlik kariyer mesleğinde kıdem ile sınav usulüne göre öğretmen maaşlarında iyileştirme yoluna gidilmiştir (ÖMK, 2022).

Sonuç

Araştırma, ücret yönetiminin kavramsal çerçevesi ve öğretmen maaşlarının bu doğrultudan hareketle açıklanması üzerine kurulmuştur. Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetiminde ücretin önemi ve ücreti etkileyen unsurlar yer almıştır. Sonraki bölümde ücret yönetimi süreçlerine yönelik bilgilere ve kamu kesimindeki ücretlendirmeye yönelik bilgilere değinilmiştir. Son bölümde ise Millî Eğitim Bakanlığı memur ve öğretmen maaşları ele alınarak istatistiksel veriler ile araştırma desteklenmiştir. Ücret yönetimi içerisinde genel anlamda “*iş tanımları, iş değerlendirilmeleri, yetkinlikler, ücret tespiti, performans değerlendirme, puanlandırmalar, geribildirim, güncelleme ve eğitim*” kavramları yer almaktadır (Ünsar, 2009). Ücret yönetim sisteminin başarılı şekilde hayata geçirilmesi için tüm ücretleme aşamalarının koordineli bir şekilde düzenlenmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda örgütlerin başarılı ve dengeli bir ücret sistemini kurmak üzere ekonomik güçlerine göre oranlı bir ücret seviyesi belirlemeleri, iş gücü piyasalarındaki değişimlere uyulanabilir ücret ayarlamalarında bulunmaları, ücret tutarlılığını sağlamaları, yetkinliği öncelemeleri, nesnel ve rasyonel yöntemlere dayalı olarak hareket etmeleri beklenmektedir (Sevimli, 2001). Benzer şekilde ücret yönetiminde etkinlik sağlamak içinse eşit işe eşit ücret ödenmesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırılması, maliyetlerin denetlenebilirliği, ücretlerin dengeli, bütüncül, nesnel, esnek, uzlaşımçı ve uyumlu bir dağılıma sahip olması gerekmektedir (Erdem, 2007).

Öğretmenler bireylere toplumun ihtiyaçları ve çağın koşullarına uygun biçimde nitelikler kazandırmakta olup eğitim süreçleri içerisinde yeni kuşaklarının geliştirilmesi ve yetiştirilmesinde etkin şekilde rol almaktadır (Gürsoy, 2003; Sezgin, 2002). Türkiye’de ücretli çalışanlar arasında sayısal olarak nüfusun büyük bir çoğunluğunu memurlar oluşturmaktadır, memurlar içerisinde ise kamu kesimine tabi olan öğretmenlerin yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda bir örgütte insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin sağlanması (Beaumont, 1994, s. 12-13), dolayısıyla adil ve dengeli bir ücret yapısının sağlanması, ödeme planının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin artırılması beklenmektedir (Renckly, 2004, s. 5).

Birçok çalışmada eğitimcilerin aldıkları ücretlerden iş doyumunu sağlamadıkları, piyasadaki benzer nitelikteki işler ile ücretlerini karşıladıklarında ise bu miktarların yeterli olmadığı ifade edilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008; Sağlam ve Sağlam, 2005; Yazıcı ve Cemaloğlu, 2022). Kamu kesimindeki öğretmenlerin mesleklerinden iş doyumunu sağlamaları için ücret düzeylerinin yeterli olması ve kendilerini ekonomik güvence altında hissetmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda kamu personeli olarak performansları objektif biçimde değerlendirilmeli, bu hakları ücretlerine yansıtılmalı ve yansıtma biçimlerininse çalışma zeminindeki huzurlarını bozmaması arzu edilmektedir (Nigro, 1981). Öğretmenlerin yaşam koşullarının iyileştirilmesine ve maaşlarının artırılmasına yönelik farklı alternatifler sunmak mümkündür. Öncelikle kamu kesimi için performansla dayalı ücret yönetim sistemindeki işlevsellikler artırılmalıdır (Albayrak, 2017; Yıldız, 2017). Öğretmenlik Meslek Kanunu ve kariyer basamakları sistemi öğretmenler için avantajlı ücretler sağlamakla birlikte (Canatan Doğan, 2022; İş ve Birel, 2022) yeni göreve başlayan öğretmenler için ek düzenlemelerin gerçekleştirilmesi öngörülebilir. Öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora eğitimleri teşvik edilerek derece ve kademelerine yansıyan ücretlerin artırılması sağlanabilir. Ayrıca öğretmenlerin yaşadığı il ya da bölge bazında alternatif ücret politikaları oluşturulabilir ve hayata geçirilebilir. Barınma, beslenme, ulaşım için ek düzenleme ve indirimler gerçekleştirilebilir. Ödüllendirme biçimleri daha cazip hâle getirilebilir (Göker ve Gündüz, 2017).

Araştırmanın Etiği ve Çıkar Çatışması

Hazırlanan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Yazar tarafından çalışmaya yönelik herhangi bir çıkar çatışması teşkil edebilecek unsur ya da durum bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Çalışma tek yazar tarafından hazırlanmış olup yazarın katkı oranı %100 oranında gerçekleşmiştir.

Kaynakça

Akgüner, T. (2014). Kamu personel yönetimi. İstanbul: Der.

- Albayrak, S. O. (2017). Kamu yönetimi temel kanunu sonrası kamu personel rejimi. *Memleket Siyaset Yönetim*, 12(27),1-17.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., & Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. (Çev. Ed. Y.D. Gürol). Ankara: Nobel.
- Armstrong, M., Cummins, A., Hastings, S., & Wood, W. (2003). *Job evaluation: A guide to achieving equal pay*. London: Kogan Page.
- Artan, S. (1981). *Endüstri işletmelerinde ücret yönetimi ve Türkiye'deki uygulama*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Aslan, O.E. (2012). Kamu personel hukuku. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Aslan, A.G. (2019). Performans değerlendirme sisteminin ücret yönetimine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ataay, İ. D., & Acar, A.C. (2010). Ücret yönetimi, İnsan kaynakları içinde. İstanbul: Beta.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya.
- Beaumont, P. B. (1994). *Human resource management: Key concepts and skills*. California: Sage.
- Bhattacharyya, D. K. (2009). *Compensation management*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları*. Ankara: Siyasal.
- Canatan Doğan, N. (2022). Öğretmenlik Meslek Kanunu'na yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale.
- Canman, D. (1995a). *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Canman, D. (2000b). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı.
- Çetin, C., Elmalı, E.D., & Arslan, M.L. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965, 23 Temmuz). *4179 Sayılı Kanun*. Resmî Gazete (Sayı: 12056).
- Devlet Memurları Kanunu ile Bazı Kanunlarda ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2022, 5 Temmuz). *7417 Sayılı Kanun*. Resmî Gazete (Sayı: 31887).
- Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.
- Erdem, E. (2007). İnsan kaynaklarında ücret yönetimi sisteminin oluşturulması ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, S.M., Güler, B.K., Karapınar, P.B., Ekmekçi, Ö.T., Özgödek, H.M.F., Özgödek, D.G., Odabaşı, N.A., & Borluk, N.A. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Ergül, H.F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Göker, S. D., & Gündüz, Y. (2017). Dünya ölçeğinde öğretmenlerin saygınlık statüsü ve özlük hakları. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 177-196.
- Gültekin, N., & Terzioğlu, A. (2008). Kamu kesimi ücret politikası. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 969-982.

- Gürsoy, H. (2003). Öğretmen yetiştirmede sorunlar ve öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 28(299), 28-35.
- İş, A., & Birel, F. K. (2022). Öğretmenlik meslek kanununa ilişkin öğretmen görüşleri. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 21(84).
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2022). *Millî eğitim istatistikleri 2021/ '22*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Nigro, L. (1981). Attitudes of federal employees toward performance appraisal and merit pay: Implications for CSRA Implementation. *Public Administration Review*, 41(1), 84-86.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Education at a glance 2021: OECD indicators. Paris: OECD Publishing.
- Öğretmenlik Meslek Kanunu. (2022, 3 Şubat). *7354 Sayılı Kanun*. Resmî Gazete (Sayı: 31750).
- Özsalmanlı, A.Y. (2002). Bilgi teknolojilerinin Türkiye'de kamu personel yönetimi üzerinde etkileri. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Renckly, R. (2004). *Human resources*. New York: Barron's Educational Series.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991a). *Personel yönetimi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997b). *Personel yönetimi: Politika ve yönetsel teknikler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Sağlam, M., & Sağlam, A.Ç. (2005). Öğretmenlik mesleğinin maddî yönüne ilişkin genel bir değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 317-328.
- Sauvy, A. (1961). *Que Sais-Je La Bureaucratie*. France: Presses Universitaires.
- Saygılı, E. (2019). Ücret düzensizliğinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bir araştırma örneği. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sevimli, A. (2001). İş değerlendirmesinin ücret sistemi içindeki rolü ve eşit davranma ilkesi açısından önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3 (2), 0-0.
- Sezgin, S. İ. (2002). Öğretmen eğitiminde gelişmeler ve sorunlar. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 27(293), 6-8.
- Sheridan, J. E. (1972). *Establishing wage and salary system*. (Ed. J.J. Famulara). Handbook of modern personnel management. New York: McGraw Hill.
- Tebliğler Dergisi. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge*. Sayı: 2666.
- Tedmem. (2022). *Bir bakışta eğitim 2022: Türkiye üzerine değerlendirme ve öneriler*. Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Timur, H., & Kılıç, M. (2005). *İş değerlendirmesinde puanlama yöntemi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M.A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022). *Kamu sektörü istihdam sayıları 2022*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Uğur, A. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Yalçın, S. (1994). *Personel yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Yıldız, G. (2017). Gelişimi üzerinden işlevsel bir kamu personel rejimi. *Çanakkale Onsekiz Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 31-52.

Yazıcı, S.D. & Cemaloğlu, N. (2022). Türkiye'nin öğretmen profilinin OECD ülkeleri ile karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 15-40.

EXTENDED SUMMARY

The research is related to the examination of teacher salaries in the context of wage management and has been prepared as a compilation study. In the research, first of all, the importance of wages in human resources management and the factors affecting wages are stated within a certain systematic, then information about wage management processes is given, and finally, information on remuneration in the public sector and the salary of civil servants and teachers from the Ministry of National Education are examined. In a competitive world order, businesses need to adapt to changing situations, be flexible and renew and develop themselves in order to maintain their existence. Wage management is a form of management classification within human resources management. The money, goods or services that employers provide to their personnel constitute the wage system. Therefore, this type of management includes the processes of planning, organizing, directing, coordinating and controlling the wage system. Wages, on the other hand, are expressed as money provided by the enterprise to the employees of the organization in return for employment or monetary compensation that can be measured in money.

Individual factors, job-related factors, internal (organizational) factors and external factors are effective in determining the wage level, creating the wage structure and making individual wage decisions. The level of commitment of the employees of the organization towards the institution they work for is mostly affected by the wage management. Pay affects how well an individual is at work and the way they work. Care should be taken to establish a good balance of equality and to ensure internal equality. Remuneration studies lay the groundwork for the development of wage policies. Determining and regulating the payment method, amount and time for the employees of an institution is called "remuneration". The wage structure is characterized as a job hierarchy to which wage rates are associated. The "job valuation" method is commonly used when determining wage structures. The most important feature of this method is that it is based on the characteristics of the job.

Salary management in the public sector is a component of strategic human resources management, and if it is managed effectively, the effectiveness of public institutions will be increased to that extent. In the public personnel regime, civil servants are the basis of the manpower resource and with the Civil Servants Law No. 657, provisions regarding civil servants' rights, duties, obligations, performance appraisal, classification of services and personnel, wage structure, appointment to service, forms of employment, service conditions have been determined. In the public sector, the Ministry of National Education has an important place and size at the ministerial level. Teaching is a type of profession in the public sector, which is obliged to fulfill its duties in accordance with the aims and basic principles of the Turkish national education system and is subject to the education service class. The Teaching Profession Law entered into force by being published in the official gazette as of 2022. With this law, the way teachers are appointed, their professional development and the way they progress in the career ladder are regulated. In the relevant law, the teaching profession is defined as a specialization profession, and there are various provisions regarding the career steps from candidate teacher to teaching. Along with the titles to be given to teachers as "head teacher" and "expert teacher", it is envisaged to improve their wages and salaries by providing opportunities for advancement in line with their professional development.

Teachers provide qualifications to individuals in accordance with the needs of society and the conditions of the age and take an active part in the development and upbringing of new generations within the educational processes. Numerically, a large majority of the population in Turkey consists of civil servants, and it is observed that there are teachers among the civil servants who are subject to the public sector. It is possible to offer different alternatives aimed at improving the living conditions of teachers and increasing their salaries. First of all, the functionalities in the performance-based wage management system for the public sector should be increased. Although the Teaching Profession Law and the career ladder system provide advantageous wages for teachers, it is foreseeable to implement different regulations for teachers who start out. By encouraging the master's and doctoral education of teachers, it can be ensured that the wages reflected in their degrees and grades are increased. In addition, alternative wage policies can be created and implemented on the basis of the province or region where teachers live. Separate arrangements and discounts can be made for housing, nutrition, transportation. The forms of rewarding can be made more attractive.