

YÖNETİMDE GÜDÜLEME, ÖDÜLLER VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDEKİ DURUM

Dr. Esergül BALCI (*)

Günümüz örgüt çağıdır. Örgütler teknoloji ve insanların bileşiminden oluşurlar ve belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan toplumsal sistemlerdir. İnsanlar zamanlarının çoğunu örgütlerde, ya bir örgütün çalışanı (1) ya da birtakım başka örgütlerin kullanıcısı olarak geçirmektedirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin işlerine güdülenmiş, istekli ve azimli çalışmaları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu ülkelerin zaman ve kaynakları oldukça sınırlıdır. Bu nedenle her alanda, işine yeterince güdülenmiş insanlara gereksinim duyulacağı açıktır (Başaran 1979: 2).

Bu durumda örgütler üyelerini daha çok çalışmaya güdüleyebilmek için çeşitli güdüleme araçlarını kullanmaktadırlar. Örgüt üyelerinin, örgüt amaçları doğrultusunda işe güdülenmeleri ve bunun ödüllere yapılması, günümüzde önemli bir sorunu oluşturmaktadır (Lawler 1973: 5-7).

Son derece karmaşık bir yapıya sahip olan örgütlerdeki tüm ilişkileri, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdülemek, örgüt yöneticilerinin görevidir. Yönetimde insan ilişkileri ve güdüleme, tarihin her döneminde yöneticilerin ilgilendikleri, hatta ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konu olmuştur (Kaya 1981). Çünkü insanlar yönetilmeleri en zor canlılardır ve artık günümüzde çalışanlara belli talimatları uygulayan kişiler olarak bakmak kısır bir görüş olmaktadır.

Bu nedenle, işgören yönetimiyle ilgilenen personel yönetimleri, örgütlerdeki standart performansların, üretim, kalite ve kantitesinin artırılması için çalışmalarını aralıksız sürdürmektedirler. Bu çalışmaların amacı, örgütlerin üretiminin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesidir. Aynı amaç için örgütler, üretim ya da hizmet amacı gerçekleştirmelerine göre, üyelerini güdüleyebilmek için, değişik erk, yöneltme ya da çeşitli özendirme yöntemlerine başvurmuşlardır (Şenatalar 1978: 279; Eren 1979: 264).

Genel olarak örgütsel amaçlara iki yolla ulaşılabilceği üzerinde durulmaktadır. Bunlar; (1) Güdüsel yol; (2) Kontrol yoludur. Bunlardan birinci yol olumlu, ikinci

(*) H.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi

(1) Makalede "çalışan", "işgören", "personel" ve "üye" sözcükleri anlatımın akıcılık ve kıvraklığını sağlamak amacıyla aynı anlamda ve birbirlerinin yerine geçecek biçimde kullanılmıştır.

yol olumsuz güdülemeye örnek oluşturmaktadır. Olumlu güdüleme ödül ve benzeri ödendirme araçları ile olmaktadır ve etkisi daha kalıcıdır. Olumsuz güdüleme, ceza ve benzeri engellemeler ile olmaktadır. Ceza klâsik, kapalı yönetimlerde, ödül ise çağdaş, demokratik yönetim biçimlerinde kullanılan bir güdüleme aracıdır.

Örgütlerin amaçlarına yeterince ulaşamaması durumunda yönetici şu soruları yanıtlayabilmelidir.

1. İnsanların davranışlarına hangi özgün hedefler yardımcı olabilir?
2. Çalışanların istekli davranışta bulunmaları ve üretimi artırmaları için hangi güdü yapısına gereksinim duyulmaktadır?
3. Personel ve örgütsel yapının belirleyicisi nedir (Katz 1962: 186)?

Latin kökenli bir sözcük olan "Motivasyon" (güdüleme) sözcüğü, içeriğinde, "davranışın enerjileri nedir, davranışı kanalize eden ve yönlendiren nedir, bu davranış nasıl sürdürülür ve desteklenir?" gibi soruları barındırmaktadır. Ancak güdülenmenin, güdü, içsel güdü, enerji, çevresel güçler, amaçlar ve bunların ilişkilerinden oluştuğu bilinmektedir (Chruden ve Sherman 1984: 257).

Bu nedenle örgütlerin yöneticileri, işgörenlerin istenen davranışı yapmalarını sağlamak için çeşitli önlemler alırlar. Çünkü bireyin rol başarımı onun güdülenmesinin bir sonucudur. Bu yönden örgütsel etkinliğin psikolojik temeli, çalışanları güdüleyebilmedir, denebilir. Güdülenmiş canlılarda şu eğilimler gözlenmektedir.

1. Organizmanın genel etkinlik düzeyi yükselir.
2. Organizma belli bir doğrultuya yönelir ve güdüler davranışlara yön verirler (Aksoy 1975).

Aksine güdülenmemiş canlılar, örgütle çatışır, örgütü bırakır, ilgilerini iş dışında geliştirir, yeteneklerinin yok olmasına izin verir (Hitt ve diğerleri 1979: 236). Bu iki zıt davranış karşısında, başarılı bir güdülemeye yönelmenin önemi yadsınamaz.

Başarılı bir güdüleme, birey-iş-örgüt-çevre uyuşumunun sağlanmasına bağlıdır. Görüldüğü gibi bu ilişkiler çok karmaşıktır. Etkililiğin sağlanması güdüleme yöntemlerini iyi kullanmayı gerektirir. Etkinliliğe katkısı açısından, belli başlı güdüleme araçları ödüllerdir.

Güdülemede özendirici işlevi bulunan ödüller, işgörenleri verimli ve başarılı çalışmaya yöneltten en etkili özendirme araçlarındandır ve bilimsel veriler ışığında düzenlenebilirlerse, işgörenlerin güdülenmelerini sağlayabilirler. Ödüller, genel olarak, işgörenlerin işini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak verilmektedir. Ancak örgütün yönetim kurullarını uygulamak ve yerleştirmek için disiplin amacıyla, sisteme üye olmaktan dolayı verilen, örgütsel ya da üyelik ödülleri ve üretimin artırılması amacıyla verilen, bireysel ya da yeterlik ödülleri şeklindedir. Üyelik ödülleri, örgütteki işgörenleri örgütte tutmak, örgütsel davranışı en üst düzeye çıkarmak için, yeterlik ödülleri ise işgörenleri daha çok çalışmaya güdülemek

için kullanılır (Katz 1970: 62). Ödüller tek tek bireylere verilebildiği gibi, gruba da verilebilirler. Kesin çizgilerle olmasa bile, ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki türdür diyebiliriz. Tam karşılama da, buradaki içsel (manevi), dışsal (maddi) anlamında kullanılmaktadır. Hangi türde olursa olsun, beklentilere uygun olmaları ve beklenen değerde bulunmaları halinde ödüller, yetenekli personeli örgüte çekme ve verimi artırma gibi önemli bir işleve sahiptirler.

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında örgüt üyelerinin, örgüt amaçları doğrultusunda işe güdülenmeleri ve bunun ödüllerle yapılması, günümüzde önemli bir sorunu oluşturmaktadır.

Le Boeuf, dünyada en önemli yönetim ilkesinin "ödüllendirilen işlerin yapılacağı ilkesi olduğunu iddia ederek, örgütleri iyileştirmek için, performans ve ödüller arasında uygun bir bağ kurmanın iyi bir anahtar olduğunu belirtmektedir. Bunun için bir yöneticinin amacı, örgütün verimliliğini ve kalitesini iyileştirecek türdeki performans biçimlerini, ödüllendirme yollarını bulup ortaya koymak olmalıdır diyen yazar, bu doğrultuda birtakım özendiriciler önermektedir (Le Boeuf 1986: 7-9).

Özendirmenin kendi iç yapısında oluşturduğu bir değer sisteminin harekete geçirilmesiyle etkinleşir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin, üyelerin güdülenmesinde ne gibi araçlar kullanıldığını ve kullanılmasını gerektiğini iyi bilmeleri önem taşımaktadır.

Yöneticilerin kullanabilecekleri güdüleme araçları kısa ve uzun süreli olmak üzere iki çeşittir. Bu araçlar işgörenlerin kısa ve uzun süreli gereksinim ve arzuları ile ilişkili olmak durumundadır. Örgüt yöneticilerinin, güdüleme ya da özendirme amacıyla kullandığı bu araçlara, örgüt üyelerinin nasıl yanıt verdiklerini çok iyi bilmeleri, hatta onların güdü yapılarını çözmeleri, çalışanların kapasite, ilgi, duygu ve kişiliklerini de bilmeleri gerekmektedir (Chruden ve Sherman 1984). Nitekim bu amaç için çeşitli felsefi görüşler doğrultusunda, değişik yönetim ve güdüleme kuramları ortaya çıkmıştır. Kuramların temelinde insana bakış açısı yatmaktadır (Aydın 1986: 23-33). Yöneticilerin kullandığı güç ya da yöneltme biçimleri, genelde yönetim, özelde güdüleme sistemleri ile ilgilidir.

Cezanın ve ödülün ne zaman kimlere ve ne ölçüde verileceği belirsiz ya da dağılımı çok fazla ise örgütte karmaşıklıktan söz edilebilir. İyi bir yönetim düzenine sahip olan bir örgütte, başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan biri, personelin birey ya da grup olarak ödüllendirilmesidir (Kalkandelen 1986: 151).

Personel yönetimi literatüründe, ödülün başarı ile uygulandığı ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. Ödül, bu ülkede ilk kez 1912 yılında verilmiştir. Federal Hükümet 1960-61 mali yılında personele 2.670.000 dolarlık ödül vermesine karşın, bu ödül sonucunda, 63.927.000 dolarlık tasarruf sağlamıştır (Kalkandelen 1986: 152).

Öte yandan çeşitli sosyalbilim çalışmaları da, bir işin yapılmasını çekici duruma getirmek için kullanılan kaynakların sosyal ve ekonomik getirilerini büyük ölçüde garantilediğini belirtmektedirler. Böylece ABD örneğinde olduğu gibi, çoğu kez

özendirme için ödenen kaynaktan çok daha fazlası kâr olarak geri dönmektedir (Hampton ve diğerleri 1973: 192).

Bu durum girdi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin, işlerini istekle ve duyarlılıkla yapmaları açısından sorunu daha da önemli kılmaktadır. Çünkü ülkelerin geleceği vücutça ve kafaca sağlıklı yetiştirilmiş insan gücüne bağlıdır. Eğitim ve öğretimin yapı taşları olan öğretmenler, gelecek kuşakları eğiterek onları geleceğe hazırlayan, dolayısıyla geleceği biçimlendiren insanlardır. Bu anlamda, insan yetiştirme mesleği olan öğretmenlik mesleklerinin en zorudur. Böylesine zor bir meslek, yeterince güdülenmiş, gereksinimleri karşılanmış, mesleğini seven, istekle çalışan öğretmenlerle mümkün olabilir.

Günümüzde öğretmenlik mesleğinin öneminin azaldığı, öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin düştüğü, bazılarının özel okul ve dersanelere geçtiği bilinmektedir. Bu nedenle nitelikli öğretmenlerin Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB) bünyesindeki okullarda, mesleklerini yapmalarını ve giderek aşama kaydedip kendilerini aşarak yenilemelerini sağlayacak birtakım özendiriciler gerekmektedir.

Bu bağlamda, Türk Eğitim Sistemi'nde öğretmenlerin ödülle güdülenmesinin önemi yadsınamaz,

Türk Eğitim Sistemi'nde Güdüleme, Ödüller ve Yılın Öğretmeni Ödülü

Bu denli önemli olan güdüleme sorununa, genelde Türk Kamu Yönetimi, özelde Eğitim Yönetimi açısından bakıldığında, konuya yeterince önem verilmediği görülmektedir. Türkiye'de hem kamu yönetimi, hem de eğitim yönetimi klasik yönetim kuramları doğrultusunda ve ceza yönelimlidir. Yasalarda cezalara ilişkin kurallar sıralandığı halde ödüllere ilişkin kurallar belli değildir ve belirli olanlar da oldukça soyut ve karmaşıktır.

Altunya'nun araştırmasına gönderme yapan Poyrazoğlu, Türk Eğitim Sistemine, ödüllendirme yerine cezaya ağırlık verildiğini, 8 tür ödüle karşın, 13 tür cezanın sıralandığını ve bunun davranış bilimleri açısından, insanların kötü oldukları varsayımından kaynaklandığını belirtmektedir (Poyrazoğlu 1978: 13). Ceza ağırlıklı yönetimlerin ise başlıca özellikleri, geleneksellik, otoriterlik ve kapalıdır.

Eğitim yönetiminde işgörenin güdülenmiş olması ve bunun ödülle yapılması büyük önem taşımaktadır. Toplumsal sistem içinde girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan işgörsü bu insanları yetiştirmek olan eğitim ve öğretimin kurumlaşmış şekli okullar, diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin de yeterince güdülenmiş olması çok daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işgörenlerin güdülenmesi de farklıdır ve soruna çok boyutlu olarak bakılması gerekmektedir. Okulun felsefesi ve amaçları kâra dönük değildir. Öğretmenler de yalnızca ekonomik güdüleyicilerle güdülenmemektedirler. Onların bir

davranışı altında birden fazla güdü bulunmaktadır. Güdüleme sistemi, örgütle üyeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır.

Eğitim yönetiminde öğretmenin güdülenmesi sorunu, hem öğretmenle hem de çevresi ile ilgilidir. Güdüleme sorununda, daha önce belirtildiği gibi birey-iş-örgüt-çevre ilişkisi; eğitimde öğretmenin güdülenmiş olması ve olmaması açısından, ödül alan kişi (öğretmen), okulun iç çevresi (öğrenci), MEGSB, okulun dış çevresi (veli) boyutları çerçevesinde düşünülmektedir. Bunun için öğretmenin kendisiyle ilgili olarak, tutum, değer, sosyal çevre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların kişiliklerini, görevlerin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Aksi halde iyi ve hakça yapılamayan değerlendirmeler sonucunda verilen ödüller, diğer öğretmenler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Oysa ödüllendirilerek güdülenmiş, üretken istekli öğretmenler daha verimli çalışabilirler. Bu durum okul ortamında öğrencilere ve çevreye olumlu yönde etki yapabilirler. Yeterince güdülenmiş öğretmenlerin nitelikli öğrenciler ve geleceğin kaliteli işgücünü yetiştirebilecekleri unutulmamalıdır. İşte bu noktada, öğretmenlerin nasıl güdülenebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır.

Hem yurt-içi hem de yurt-dışında yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilerek, öğretmenlerin yalnız maddi güdüleyicilerle güdülenmedikleri, onları güdülemede paranın en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü öğretmenler, öğretme işinin içsel doyuruculuğundan, öğrenci başarısından ve insana hizmet güdüsünden daha çok etkilenmektedirler. Mesleği seçenler öğretmenlere yapılan ödemenin yetersizliğini bilerek, bu tür içsel nedenlerle seçmekte, öte yandan ödemenin yetersizliği de öğretmenliğin çekiciliğini azalttığından seçimini engellemektedir.

Bu bağlamda günümüzde giderek meslekten kopan öğretmenleri ve yeni meslek seçecek olanları, meslekte tutabilmek ve mesleğe çekebilmek için çeşitli önlemler alınmalıdır. Genelde öğretmenlik mesleğine güdüleme sorununa yaklaşırken, öğretmenlerin ödülle güdülenmeleri, araştırma bulgularından yararlanılarak, öğretmenliği seçmiş olanları meslekte tutma ve meslekteki statünün yükseltilerek gelişmesini sağlama şeklinde olmalıdır (Kimball 1973, Spuck 1974; Kabadayı 1982; Sylvia ve Hutchison 1985; Balcı 1985).

Bunun için öğretmenlikte kalma koşulları araştırılarak MEGSB'nin öğretmenliğe güdüleme konusunda yapabilecekleri üzerinde durulabilir. Ödüller, bu konuda güdüleme aracı olarak işlev görebilir. Ancak ödüllendirme düzeylerinin etkililik, kabuledilebilirlik, yasalara uygunluk, yönetilebilirlik, ödenebilirlik, esneklik gibi ölçütlere göre hazırlanmasında yarar bulunmaktadır (Flannely ve Palaich 1985: 7-30).

Bellibaşlı güdüleme kuramcılarında Porter-Lawler'in, beklenti-değer kuramına göre ödüller, işgörenin beklediği ya da amaçladığı sonuçlardır ve onların beklentilerine uygun ise değerli olabilmektedir. İşgörenleri ancak bu koşullara uygun olan ödüller, daha çok çalışmaya güdüleyebilmekte, aksi halde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedirler (Onaran 1981: 79; Başaran 1984: 152). Ödüllerden beklenen

etkinliğin elde edilebilmesi, bu aracın yerinde, zamanında ve dozunda kullanılması koşuluyla mümkün olabilir. Personele "eşit olarak" verilen üyelik ödülleri güdüleyici olamamakta, yalnızca işgörenleri örgütte tutmayı, mesleği çekici kılmayı sağlamaktadır. Ancak bu ödüllere ek olarak yeterli ödülleri verildiğinde, işgörenin örgütsel etkililiği artırılmakta ve yaratıcı katkısı sağlanmaktadır. Bu yönüyle ödül bir güç tipidir ve yasal güçle de ilişkilidir (Başaran 1982: 140-141).

Personelin güdülenmesinde bu denli önemi bulunan ödüller ile ilgili yasal çerçeve Türk Kamu Yönetimi'nde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) ile belirlenmiştir. Bu yasanın 122. maddesi "Takdirnameler" ile ilgilidir (Devlet Memurları Yasası 1985: 77). Aynı yasanın 243 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değişik 123. maddesinde "görevinde üstün başarı gösteren memurlara bir mali yılda sınıfına göre, bir ya da iki aylık tutarında ödül" verilebileceğinden söz edilmektedir (Resmî Gazete 1984: 18603). Yine aynı yasa ile ekonomik nitelikteki ödüllerin sayısı Türkiye genelinde; diğer hizmet sınıfları için % 1, eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı için % 2 ile sınırlandırılmıştır.

Türk Eğitim Sistemi'nde Cumhuriyet döneminde, güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerin yasal dayanaklarını, başta 657 ve 1327 sayılı DMK olmak üzere; önem sırasına göre; 1702, 1880, 4357, 4274, 5442, 1739, 2287, 439, 222 sayılı yasalarla; 179, 209 ve 243 sayılı kanun hükmünde kararnamele oluşturmaktadır.

Belli başlı ödüller; içsel ödül olarak "takdirname", "teşekkür"; dışsal ödül olarak "aylıkla ödüllendirme"; hem içsel hem dışsal ödül olarak "yılın öğretmeni seçilme ve ödüllendirilme"dir. Bunlardan "yılın öğretmeni seçilme ve ödüllendirilmesi" hem içsel, hem dışsal ödül niteliği taşımaya, ülke ve il düzeyinde tanıtılarak geliştirilmesi açısından ayrı bir öneme sahip görünmektedir. Seçilen yılın öğretmenine hem takdirname, hem bir maaş ödül olarak verilmekte, il ve ülke çapında tanıtımı sağlanarak, MEGSB ve okul çevresinde (öğretmen-öğrenci-veli) saygınlığı artırılmakta, ayrıca o güne kadar yapılan çalışmaların tümü değerlendirilerek saygınlığı pekiştirilmekte ve resmileştirilerek onaylanmaktadır.

Bu ödül ilk kez 1981 yılında verilmeye başlanmıştır ve yasal dayanağını 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'ndan almıştır. Konuyla ilgili olarak 24 Kasım Öğretmenler Günü ile Yılın Öğretmeni seçimi ve ödüllendirilmesi; 2 Mart 1981 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Tebliğler Dergisi'nde yönetmelik olarak yayınlanmıştır. Bu konuda değişikliklerle ilgili maddeleri içeren yönetmelik ve yönergeler, tarih sırasına göre; (1) 21 Haziran 1982 tarih ve 2115 sayılı, (2) 26 Eylül 1983 tarih ve 2148 sayılı, (3) 3 Haziran 1985 tarih ve 2195 sayılı, T.C. MEGSB Tebliğler Dergilerinde yer almıştır. Uygulama halen, 3 Haziran 1985 tarih ve 2195 sayılı T.C. MEGSB Tebliğler Dergisi'ndeki yönetmeliğe göre yapılmaktadır.

Tunaboyle araştırmasında, öğretmenlerin eğitim, öğretim ve yönetim alanlarında, yapmakla yükümlü oldukları 33 çeşit görev saptamıştır. Bu denli çok ve değişik görevler yapan öğretmenler için, bu meslek çeşitli güdüleme ve meslekte tutma yöntemleriyle daha çekici duruma getirilmelidir.

Son yıllarda verilen "Yılın Öğretmeni Ödülü" diğer ödüllere göre, öğretmenleri güdülemede daha çarpıcı nitelikte görünmektedir. Ancak tarafımızdan yapılan araştırmada, öğretmenler bu ödülün beklentilerine uygun olmadığını ve bu haliyle onları güdülemediğini belirterek, birtakım özendirici önerilerinde bulunmuşlardır.

Bu ödülün öğretmenleri güdüleyerek onları harekete geçirebilmesi, güdüleme kuramlarından Vroom'un beklenti kuramına göre; ödülün beklenen bir değerinin olması ve beklentilerine uygun bulunması ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca ödülün (sonucun) işgörenin gösterdiği performans sonucunda belli bir sonuca ulaşabileceğine ilişkin olarak, yeterince araçsallık işlevinde bulunması gerekmektedir. Buradaki araçsallık, performansla ödül (sonuç) arasında algılanan ilişkidir. Porter-Lawler'in Beklenti-Değer kuramına göre ise, "ödülün işgörenlerce istenen sonuçlar" olarak değerlendirilmesi, "ödülün çeşitli temel gereksinimleri karşılaması ölçüsünde çeşitli değerler alması", "çaba ile verilen ödül arasında uyumlu bir ilişki" kurulması ödülü çekici kılarak, işgörenleri daha çok çalışmaya güdüleyebilmektedir (Onaran 1981: 78-79; Hiit ve diğerleri 1979: 242-244).

Bu durumda, bilimsel verilere dayandırılarak düzenlenen, genel olarak ödüller ve yılın öğretmeni seçimindeki ölçütler ödülün özellikleri ve ödül kapsamında verilecekler yeterli duruma getirilebilir. Bu şekilde yeniden düzenleme sonucunda seçilerek ödüllendirilen ve güdülenmeye çalışılan öğretmenler, daha güdümlü, istekli, doyumlu olarak öğretmeni gerçekleştirebilir ve diğer öğretmenlere de örneklik yapabilirler. Bu 1988-89 rakamları ile 396.000 öğretmen 10 milyon 344.000 öğrenci ve onlarla ilgili olan velileri yakından ilgilendiren, üstelik giderek geleceğin Türkiye'si anlamına gelen önemde bir sorundur.

SONUÇ

Öğretmenle öğretemeyeni çalışanla çalışmayanı değerlendirerek ödüllendirmek güdülemenin başlangıcını oluşturmaktadır.

Bu amaçla öğretmenler:

"Olağanüstü başarı, uzmanlık dallarındaki temel beceri, öğrencilerini iyi yetiştirme ve öğretme, sınıf-içi davranışlarındaki etkinlik ve sınıf-dışı davranışlarındaki nitelik düzeyleri, az bulunan alanlarda başarılı çalışma, meslekteki kalıcılıkları ve mesleği benimsemiş olmaları, öğrenci başarısını artırmaları" gibi gerekçelerle birey ya da grup olarak ödüllendirilebilirler (Flannely ve Palaich 1985: 7-30; Mitchell 1976).

Öğretmenlere verilecek ödüller genel olarak şöyle sıralanabilir:

"Yan ücretler, her yıl % 10-15 dolayında 'hakedişe göre ödeme' (2), her kademedeki artan kademeli maaş ödemesi, lojman, yazlık-kamp olanağı verme, terfi, tanıma ve tanıtma, toplum için anlamlı iş, çalışma saatinde fazladan boş zaman verme, favori ve zevkli iş verme, özerklik, kişisel gelişim sağlama, çalışana sahiplenme, kararlarla katılımı sağlama".

(2) "Hakedişe göre ödeme" kavramı "reward" (ödül) kavramından farklı olarak "merit pay" sözcüğü için kullanılmaktadır.

İşte ancak bu ve benzeri birtakım düzenlemelerden sonra öğretmenlik mesleği, daha çekici duruma getirilerek, geleceğin dinamik Türkiye'sine yatırım yapılmış olu-
nabilir.

KAYNAKÇA

Aksoy, Şeyda; "Güdüler, Dürtüler ve İhtiyaçlar" (Basılmamış Uzmanlık tezi), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, ANKARA 1975.

Aydın, Mustafa; Eğitim Yönetimi İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. ANKARA 1986.

Balcı, Ali; "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" (Basılmamış Doktora Tezi), A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, ANKARA, 1985.

Başaran, İ. Ethem; "Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları" (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, ANKARA 1979.

Başaran, İ. Ethem; Örgütsel Davranışın Yönetimi; A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 111, ANKARA 1982

Başaran, İ. Ethem; Yönetime Giriş, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 135, ANKARA 1984.

Chruden, J.H.; A.W. Sherman; Managing Human Resources, South-Western Publishing Co., Philippine, 1984.

Ek ve Değişiklikleriyle 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Tebliğler; MEGSB Yayınları, ANKARA 1985.

Di Geronino J.; B. Allen; "Give That Special Teacher a Break", Trust For Educational Leathership, c. 16, s. 7, U.S.A. Mayıs-Haziran 1987.

Eren, Erol; İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi; Merter Matbaası, İst. 1979.

Eric; "Merit Pay For Teacher", The Best of ERIC on Educational Management, Number. 74, April, 1984.

Flannely, E.; R. Palaich; "Policy Guide to Teacher Reward Systems", Education Commission of States Washington ABD. Spencer Foundation, Denver Colo, National Institute of Education, 111. January, USA, 1985.

Hampton, R.D.; E.C. Summer; A.R. Webber; Practice of Management, Scott, Foresman and Company Clenview, Illinois, Brighton, England, 1973.

Hitt, A.M.; R.D. Middlemist; L.R. Mathis; Effective Management, West Publishing Company, St. Paul, 1979.

Kabadayı, Reşide; "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi", (Basılmamış Doktora Tezi), H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1982.

Kalkandelen, A. Hayrettin; Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. 3. Basım, Ankara 1986.

Katz, Daniel.; Concepts and Issues in Administrative Behavior, (Editör: S. Mailich and H.E. Ness), Prentice Hall, Inc, 1962.

Katz, Daniel; "The Motivational Basis of Organizational Behaviour", **Management and Motivation**, (Editörler: V.H. Vroom, E.L. Deci), Harmond, Sworth Penguin, 1970.

Kaya, Y. Kemal; **Yönetim Psikolojisi Birinci Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler Yorumlar ve Tartışmalar 16-19 Kasım 1981**, TODAİE Yayını, No: 201, Ankara 1981.

Kimball, Roland B.; "The Effectiveness of Rewards and Incentives for Teachers", Department of Health, Education and Welfare, Washington D.C. Office of Secretary, U.S.A. 1973.

Lawler, E. Edward III.; **Motivation in Work Organizations**, Monterey Brooks/Cole Publishing Co., California, 1973.

Le Boeuf, Michael; "The Best Ways to Reward Good Work", **The Directors Magazine Issue**, Number 50, July USA, 1986.

Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi; MEB Basımevi, 2 Mart, c. 44, s. 2081, Ankara 1981.

Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi; MEB Basımevi, 2 Haziran, c. 45, s. 2115, Ankara, 1982.

Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi; MEB Basımevi, 26 Eylül, c. 44, s. 2148, Ankara 1983.

Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Tebliğler Dergisi; MEB Basımevi, c. 48, s. 2195, Ankara 1985.

Mitchell, Douglas, E.; "A Collective Bargaining Research Agenda: Hypotheses and Methods", **Annual Meeting of the California Educational Research Association**, November, 55 th. Burlingame, California, 1976.

Onaran, Oğuz; **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, A.Ü. SBF Yayını, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara 1981.

Poyrazoğlu, O. Nuri; "Öğretmen ve Eğitim Yönetiminde Özlük Hakları" (Basılmamış Uzmanlık Tezi), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara 1978.

Spuck, W. Dennis; "Reward Structures in the Public High School", **Educational Administration**, Quarterly 10, Winter, 1974.

Sylvia, D.R.; T. Hutchison; "What Makes Ms. Johnson Teach? A study of Teacher Motivation", **Human Relations**, Vol. 38, No: 9, USA, 1985.

Şenatarlar, Ferhat; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, I.Ü. Basımevi, Ist. 1978.

T.C. Resmî Gazete, 12.12.1984, -s. 18603, Ankara 1984.

Tunaboğlu, Fatma; "Lise Öğretmeninin Görevleri" (Basılmamış Uzmanlık Tezi), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara 1985.