

Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında “ÖNKAS” Ödül Sistemi

Muhammet YILMAZ*

Ömer ASLAN**

Özet

Öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır. Bu nedenle öğretmenleri motive edici çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerle ilgili mevcut yasal düzenlemelerde motivasyonu arttırmaya yönelik planlama eksikliği açıkça görülmektedir. Bu çalışma öğretmen motivasyonunun artırılmasına yönelik ödüllendirme sistemi önerisini içermektedir. Öğretmenleri ilgilendiren kanunlar incelendiğinde; 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda memurlar için “Başarı ve Üstün Başarı” belgeleri öngörülmüş ancak bu belgeleri alabilmesi için memurlardan beklenen davranışlar öznel ifadelerle açıklanmıştır. Aynı kanunda memurlar için öngörülen cezalar ise en ince ayrıntısına kadar belirtilmiştir. 1702 sayılı kanunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi için “Orijinal bir eser” oluşturma şartı konmuş ancak orijinal eserden neyin kastedildiği açıkça belirtilmemiştir. Buna karşın aynı kanunda cezalara meslekten çıkarılmaya kadar detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

4357 sayılı kanunda, öğretmenler için bir takım ödüller öngörülmüş fakat kanunda belirtilen “Üstün başarılı sayılmak, Başöğretmen namzedi unvanı verilmek, Maarif memuru namzedi ünvanı verilmek, Yeni bir tesise adı verilmek, Ülkü eri sayılmak” şeklinde belirtilen ödüller kanunun yayınlandığı 1943 yılında belirlenmiştir. Kanunun yayınlandığı dönem ile günümüz arasında geçen sürede çalışma şartları ve öğretmen rolleri değişmiştir. Bu yüzden günümüz çalışma şartlarına uygun ödüller ve ödüllendirme kriterleri belirlenmelidir. MEB personelinin aylıkla ödüllendirilmesi, takdir, teşekkür verilmesi gibi ödülleri içeren yönergeler ise 2643 sayılı resmi gazetede yayınlanan yönerge ile kaldırılmıştır.

Araştırma ekibi tarafından hazırlanıp geliştirilen ve öğretmen motivasyonunu artırması amaçlanan ÖNKAS (Ölçülebilir, Nesnel, Kesin, Açık, Somut) ödüllendirme sistemi, önerisi ile okullarda eğitim kalitesinin artacağı ve ödül adaletinin sağlanacağı düşünülmektedir.

*Tokat Erbaa Alacabal İlkokulu, Sınıf Öğretmeni, muhammetyilmaz-@windowslive.com

**Tokat Erbaa Alacabal Ortaokulu, Müdür, oaslan_05@hotmail.com

Anahtar kelimeler: ödül, ceza, yeni ödül sistemi

To Increase Teacher Motivation Through "ÖNKAS" System

Abstract

Teachers are central in education and training activities. Therefore, something must be done to motivate teachers. "When we examine the current legal regulations about teachers, we can see there is a lack of planning to improve teachers' motivation. This study is a suggestion about awards which are motivating teachers.

If we talk about teacher and related laws, according to the Law No 657 civil servants, civil servants are rewarded with " Achievement and superior Achievement certificates "but awards aren't clear for civil servants, they are very subjective specified. Penalties are explained detail for civil servants at the same law. When we look at the Law No 1702, it says that teachers can be rewarded with original works, but what are the original works? This expression is very subjective, it is not clear. According to the Law No 1702, penalties for teachers are specified clearly from warning penalty to laying off. According to the Law No 4357 some awards are predicted for teachers but in this Law some awards determined in 1943 such as "Being successful in their duty, Giving the title of head teacher, Giving the name to a new facility", but working conditions and teacher's roles have changed today, they are different from 1943. Therefore, prizes which are suitable today's working conditions and rewarding criteria, should be determined. Awards were removed by a directive published in the Official Gazette No 2643 such as rewarding salary and appreciation of personnel of Nationality Ministry of Education. Our team developed and prepared " ÖNKAS" system (measurable, object, certain, clear, tangible) to improve performance of teachers. We think that "ÖNKAS" system will improve the quality of education and ensure equity awards in schools.

Keywords: reward, punishment, new reward system

Giriş

Araştırma konusunu özetlediği düşünülen "Aslan ile Karınca" masalı aşağıda verilmiştir.

Aslan ile Karınca

Küçük bir Karınca her sabah erkenden işine gelir ve neşe içinde çalışmaya başlardı. Çok çalışır... Çok üretir... Ve bunları keyif içinde yapardı. Patronu Aslan,

Karınca'nın başında yöneticisi olmadan kendiliğinden bu kadar hevesle çalışmasına çok şaşırırdı. Bir gün karı ve verimliliği arttırmak için aklına parlak bir fikir geldi. Eğer Karınca, başında bir yönetici bile olmadan bu kadar üretken olabiliyorsa, bir de başarılı bir yöneticisi olsa neler yapardı.

Bunun üzerine, müthiş bir yöneticilik kariyeri olan ve yazdığı raporlarla ünlü Hamamböceği'ni işe aldı. Hamamböceği işe öncelikle bir saat alarak başladı. Böylece Karınca'nın çalıştığı saatleri tam olarak ölçebilecekti. İş saatlerinde gevşekliğe müsaade etmeyecekti. Elbette raporlarını düzenleyecek bir sekretere de ihtiyacı olacaktı. Bu nedenle hem telefon trafiğini yönetmek ve hem de arşiv işleri için Örümcek'i işe aldı.

Aslan, gelişmelerden çok memnundu. Hamamböceği'nin hazırladığı raporlar gerçekten harikaydı. Hatta ondan üretim hızını ölçen ve karlılığı analiz eden renkli grafikler de hazırlamasını istedi. Böylece bu raporları ortaklarına sunum yaparken kullanabilecekti. Hamamböceği, bu raporları üretebilmek için yeni bir bilgisayara ve donanuma ihtiyaç duydu. Artık artan ekipmanlar için de artık bir bilgi işlem departmanı oluşturmanın zamanı gelmişti. Bu işleri idare etmek için Sinek'i işe aldı. Bir zamanlar mutlu, üretken ve rahat olan Karınca bu yeni toplantı düzeninden ve evrak işlerinden yılmıştı. Zamanın büyük bir kısmını sorulan soruları cevaplamak ve evrak işleri yapmakla geçiyordu. Aslan, Karınca'nın bölümünün giderek büyümesinden memnundu. Bölümü daha da büyütme üzere bir üst yöneticiye ihtiyaç olduğunu düşündü. Ve bölüm başkanı olarak başarıları ile ünlü Ağustosböceği'ni işe aldı.

Kendi rahatına ve keyfine düşkün Ağustosböceği'nin ilk icraatı ofisi rahat edebileceği yeni mobilyalarla döşemek oldu. Tabi ki kendisinin yeni bir bilgisayara, bütçe kontrol ve stratejik verimlilik planı hazırlanması için kişisel bir yardımcıya ihtiyacı vardı. Bunun üzerine eski işyerindeki yardımcısını işe aldı. Karınca'nın çalıştığı yer giderek kimsenin gülmediği, neşesiz ve mutsuz bir mekana dönüşmüştü. Ağustosböceği, patronu Aslan'ı ortamın ruh halini değiştirecek bir çalışma yapılması gerektiğine ikna etti. Bunu üzerine, Karınca'nın bölümünde olup bitenleri gözden geçiren Aslan, üretimin ve karlılığın dramatik bir şekilde düştüğünü farketti. Hemen, son derece itibarlı ve iyi tanınmış bir Danışman olan Baykuş'u sorunu çözmesi için işe aldı. Baykuş, Karınca'nın departmanında 3 ay geçirdi. Bu hummalı çalışmanın ardından ciltlerce süren muhteşem bir rapor yazdı.

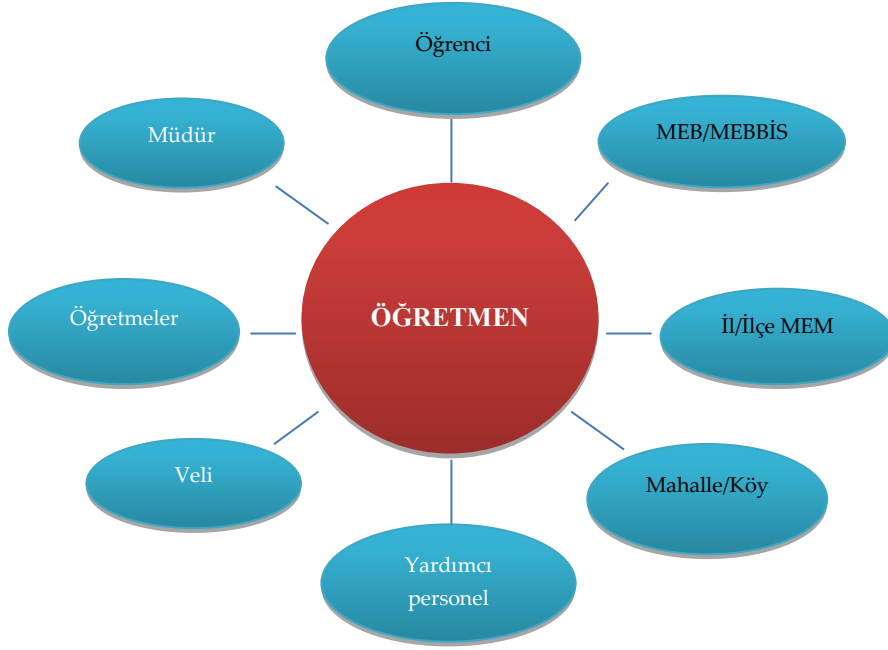
Raporun sonucu şuydu: "Departmanda aşırı istihdam vardı".

Aslan, raporu inceledikten sonra dramatik bir karar verdi. Ve elbette, ilk olarak negatif tavırlarıyla dikkat çeken, mutsuz ve çalışma isteğini kaybetmiş olan Karınca'yı işten çıkardı...(ANONİM)

Eğitim öğretim faaliyetlerinin merkezinde olan ve asıl iŖi yürüten, yani karınca öğretmendir. Öğretmen motivasyonundaki olumlu veya olumsuz değişiklikler sistemin iŖleyiŖini doğrudan etkileyecektir.

Öğretmen eğitim sisteminin neresindedir?

AraŖtırma ekibi öğretmenin eğitim sistemindeki etki alanı üzerine yaptđı inceleme ve araŖtırmalar sorasında, aŖađıdaki Ŗemayı oluŖturmuŖtur.



Ŗemadaki kavramlar ve öğretmen ile olan iliŖki durumu;

- Öğrencinin motivasyonu ve baŖarısı öğretmene bağlıdır.
- *Müdür* çalıŖmalarını koordineli olarak yürütülmesi için öğretmenle iŖbirliđi yapması gerekir.
- Öğrenci baŖarısının bütünlüğünün sağlanması için *öğretmenler* arası iŖbirliđi gerekir.
- Okulla *velinin* iŖbirliđini sağlayacak olan kiŖi öğretmendir.
- *Yardımcı personel* ve diğer çalıŖanlarla öğretmen diyalog halinde olması gerekir.
- Öğretmenden bulunduğu *mahalle/köy* halkına yönelik toplum hizmeti çalıŖmaları planlaması ve uygulaması beklenmektedir.
- *İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin* projelerinin uygulayıcısı öğretmendir.

- Bakanlığın MEBBİS ve diğer elektronik ortamlardan verilen görevleri ve projeleri uygulayan öğretmendir.

Öğretmeler eğitim sisteminde en aktif olması gereken ve sistemin en temel ögesi durumundadır.O halde;

“Moral ve motivasyonu düşük öğretmen = Verimsiz Eğitim Sistemi
veya

Moral ve motivasyonu yüksek öğretmen = Kaliteli Eğitim Sistemi”

Öğretmenin motivasyonu ile eğitim, öğretim faaliyetlerinin kalitesinin doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenin moral ve motivasyonunun yüksek tutulması eğitim sisteminin başarıya ulaşmasının en önemli etkenlerindendir. Bu motivasyonun sağlanması da ancak nesnel, somut ve ölçülebilir bir ödül sistemi ile mümkün olabilir.

Ülkemizde Öğretmenlerle İlgili Ödül ve Ceza Uygulamalarını İçeren Mevcut Yasal Yapı

Ülkemizde yürürlükte olan kanun ve yönetmeliklerde öğretmenler için belirlenen ödül ve cezalara göz atalım.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

Başarı, Üstün Başarı Değerlendirmesi Ve Ödül:

Madde 122- Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir.

ve üstün başarı belgesinden bahsedilmiştir. Hak ediliş şekilleri ise;

- Olağanüstü gayret ile emsallerine başarılı görev yapmak,
- Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlamak,
- Kamu zararının oluşmasının önlenmesi,
- Önlenemez kamu zararlarının azaltılması,
- Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinin arttırılmasının sağlanması

Yukarıda sayılan maddelerin hiçbiri öğretmenin yaptığı iş ile doğrudan alakalı olmadığı gibi tamamı öznel ve soyut ifadelerdir. Buna karşın aynı kanunda öngörülen cezalar şunlardır;

Madde 125

A - Uyarma : Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.

Uyarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır: ...

- c) Kurumca belirlenen tasarruf tedbirlerine riayet etmemek,*
- d) Usulsüz müracaat veya şikayette bulunmak,*
- e) Devlet memuru vakarına yakışmayan tutum ve davranışta bulunmak,*
- f) Görevine veya iş sahiplerine karşı kayıtsızlık göstermek veya ilgisiz kalmak, ...*

B - Kınama : Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.

Kınama cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- a) Verilen emir ve görevlerin tam ve zamanında yapılmasında, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasların yerine getirilmesinde, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçlerin korunması, kullanılması ve bakımından kusurlu davranmak,*
- b) Eşlerinin, reşit olmayan veya mahcur olan çocuklarının kazanç getiren sürekli faaliyetlerini belirlenen sürede kurumuna bildirmemek,*
- c) Görev sırasında amire hal ve hareketi ile saygısız davranmak,*
- d) Hizmet dışında Devlet memurunun itibar ve güven duygusunu sarsacak nitelikte davranışlarda bulunmak,*
- e) Devlete ait resmi araç, gereç ve benzeri eşyayı özel işlerinde kullanmak,*
- f) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzeri eşyayı kaybetmek,*
- g) İş arkadaşlarına, maiyetindeki personele ve iş sahiplerine kötü muamelede bulunmak,*
- h) basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya*

C - Aylıktan kesme : Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır.

Aylıktan kesme cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- a) Kasıtlı olarak; verilen emir ve görevleri tam ve zamanında yapmamak, görev mahallinde kurumlarca belirlenen usul ve esasları yerine getirmemek, görevle ilgili resmi belge, araç ve gereçleri korumamak, bakımını yapmamak, hor kullanmak,*
- b) Özürsüz olarak bir veya iki gün göreve gelmemek,*
- c) Devlete ait resmi belge, araç, gereç ve benzerlerini özel menfaat sağlamak için kullanmak,*
- d) Görevle ilgili konularda yükümlü olduğu kişilere yalan ve yanlış beyanda bulunmak,*
- e) Görev sırasında amirine sözle saygısızlık etmek,*
- f) Görev yeri sınırları içerisinde her hangi bir yerin toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz olarak kullanılmasına yardımcı olmak...*

D - Kademe ilerlemesinin durdurulması : Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademe ilerlemesinin 1 - 3 yıl durdurulmasıdır.

Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek,
- Özürsüz ve kesintisiz 3 - 9 gün göreve gelmemek,
- Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak,
- Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak,
- Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla

E - Devlet memurluğundan çıkarma : Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır.

Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımında bulunmak,
- İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, * kamu hizmetlerinin yürütülmesini engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımında bulunmak,
- Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek,
- Siyasi partiye girmek,
- Özürsüz olarak bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek,
- Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak,...

657 sayılı kanunda memurların yapabilecekleri tüm olumsuz davranışlar önceden kestirilip karşılık gelen cezalar açık bir şekilde belirtilmiştir. Buna karşılık ödüllendirme ve takdir edilme konusunda aynı hassasiyet gösterilmemiştir.

Devlet memurları kanunundan çıkıp daha özele yani öğretmenlerle ilgili yasal yapıya geçtiğimizde ilk olarak 1702 sayılı "İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun" karşımıza çıkıyor.

1702 Sayılı Kanun

MUALLİMLERİN TALTİFİ

Madde 18 – (Değişik: 25/7/1931 - 1880/3 md.)

İlk ve orta tedrisat muallimlerinden emsali arasında hususi kıymeti haiz orijinal bir eser meydana getiren muallimler otuz altı ve kırkinci maddelerde yazılı meclis ve komisyon mazbatasına üzerine bir sene kıdem zammı alırlar. Ancak bu eserlerin orijinal ve kıymeti mahsusayı haiz olduğu evvelce Darülfünunca veya bir hey'eti ilmiyeye tasdik edilmiş olmak şarttır. Vazifelerini mütadin fevkinda yüksek bir muvaffakiyetle ifa ettikleri teftiş raporla, talim sicilleri ve maarif ve mektep müdürlerinin bu husustaki mütalaalarıyla sabit olanlar keza 36 ncı ve 40 inci maddelerde zikredilen meclis ve komisyon mazbatasına üzerine takdirname verilmek veya bir seneye kadar kademlerine zammolunmak suretiyle taltif edilirler.

1702 sayılı “İlk ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi ve Tecziyeleri Hakkında Kanun”da öğretmenlerin ödüllendirilmesi orijinal bir eser hazırlama şartına bağlanmıştır. Ancak orijinal eserden kastedilenin ne olduğu açık bir şekilde belirtilmemiştir. Buna karşın aynı kanunda öğretmenler için öngörülen cezalar şu şekildedir;

Madde 20 – İhtar ve tevbih cezaları şu hareketlere karşı verilir

- 1 - Talimatname ve emirler mucibince yapılması lazım olan vazifelerin ifasında kusur etmek (bu halin neticesinde bir şahıs veya müessese zarar görürse zararın mahiyet ve derecesine göre daha ağır ceza verilebilir);
- 2 - Mektep dahil ve haricinde muallimlik vakarına uymayacak hareketlerde bulunmak;
- 3 - Arkadaşlarına ve talebesine karşı kaba muamelede bulunmak ve kaba lisan kullanmak; ...

Madde 21 – Ders ücretlerinin kesilmesi cezası şu hallerde verilir.

- 1 - Kabule şayan mazereti olmadan derse girmemek veyahut girdiği halde dersten başka bir şeyle meşgul olmak;
- 2 - İnzibat ve muallimler meclisi ve mubayaat komisyonu içtimalarına mazeretsiz olarak devam etmemek (bu son halin ilkinde ihtar, ikinci defasında ücret kesilmek cezası verilir);
- 3 - Bir ay zarfında iki defadan ziyade derse geç gelmek;
Derse gelmeyen veya dershanede dersten başka bir işle meşgul olan muallimin maaşından kesilecek miktarı tayin için dört hafta bir ay itibar olunarak muallimin maaş yekünü bir ay zarfında girmeğe mecbur olduğu ders adedine taksim olunur ve boş geçen her ders saati için muallimin maaşından bu miktarı ilk alacağı ayılığında kesilir.
Uhdesinde fazla ders olan muallimin fazla aldığı ücret; asıl maaşına zammedilerek ders ücreti bu yeküna göre hesap olunur.
Mazeret sebebiyle derse girmeyen muallimin mazeretini en çok üç gün zarfında ihbar

Madde 22 – Maaş kesilmesi cezası şu hallerde verilir.

- 1 - Arkadaşlarına ve iş için gelenlere fena muamele etmek;
- 2 - Mektebin binasının ve eşyanın muhafazasına ihtimam etmemek;
- 3 - Talimatname ile uhdesine verilen işleri kasten yapmamak;
- 4 - Talebeyi dövmek;
- 5 - Aynı suçtan dolayı iki defa tevbih aldığı halde o fiili tekrar etmek;
- 6 - Arkadaşlarını ve maiyetini başkası yanında tahkir etmek;
- 7 - Gizlenmesi ve belli edilmemesi kabil olmayacak derecede sarhoş olarak gezmek.
Maaş, fiilin derecesine göre bir günlükten on beş günlüğe kadar kesilir. Daha ziyade kesilmez.

Madde 23 – Kıdem indirilmesi cezası şu hallerde verilir.

- 1 - İmtihanalarda not takdirinde bitaraflıktan ayrılmak;
- 2 - Amirine karşı harekette bulunmak.

Madde 24 – Derece indirilmesi cezası şu hallerde tatbik olunur.

- 1 - Sarhoş olarak mektebe gelmek.
- 2 - Kumar oynamayı itiyat etmek veya umumi yerlerde kumar mahiyetinde oyunlarla vakit geçirmek.
- 3 - Bir tarafı korumak veya mağdur etmek kastile memur olduğu tahkikatı esaslı bir surette uanmamak.

Madde 25 – Bir orta tedarisat mualliminin, orta derecede mekteplerde ders vermekten aciz olduğu iki talim sicilli ile sabit olduğu takdirde muallim ilk mektep muallimliğine nakledilir.

Bu kanunun 25. maddesinde belirtilen ortaokul öğretmenlerinden görevini yapmakta aciz olanların ilk mektep muallimliğine nakledilme cezası ilköğretim öğretmenlerini küçük düşürücü bir ifadedir. Kanundan çıkarılmalı veya ceza türü değişmelidir.

Madde 26 – İstifa etmiş sayılmak

- 1 - Yeni tayin edildiği vazifeye, mazeretsiz olarak on beş gün zarfında başlamayan.
- 2 - Ders senesi başında vazifesine mazereti olmadan vaktinde gelmeyen;
- 3 - Ders senesi içinde mazereti olmadan bir hafta fasılasız mektebe gelmeyen,
- 4 - Bir sene zarfında dört defa ders ücreti kesilme cezasına uğrayan müdür, başmuallim ve muallim veya ilk tedarisat müfettişi istifa etmiş sayılır.

Madde 27 – Meslekten çıkarılmak aşağıdaki hallerde tatbik olunur.

- 1 - Gerek talebeye karşı ve gerek hariçte muallimlik sıfatile telif edilmeyen iffetsizliği sabit olan,
- 2 - Talebeyi Vekaletin ve mektebin amirleri ve muallim ve memurları aleyhine itaatsizliğe teşvik eden,
- 3 - Müdür başmuallim ve muallimlerle ilk tedarisat müfettişlerinden talebesine kopya verenler,

Madde 28, 29, 30, 31 ve 32'de cezaları içermektedir.

1702 sayılı konuda da ödüllendirme soyut ve öznel ifadelerle açıklanırken cezalar yapılabilecek tüm olumsuz davranışlar düşünülerek belirlenmiştir. 4357 sayılı kanunda ise cezaların yanı sıra bir takım ödüllere yer verilmiştir.

4357 Sayılı Kanun

Madde 5 – (.....)⁽¹⁾ İlkokul öğretmenleri 1702 sayılı kanununun 36, 40, 41, 43 üncü, 1880 sayılı kanununun 8 ve 9 uncu maddelerinde yazılı esaslar göz önünde tutularak aşağıda yazılı şekillere göre taltif edilirler:

a) *Üstün başarılı sayılmak:*

Vazifelerini olağanüstü başarıyla yaptıkları ders yılı sonunda tesbit edilen öğretmenler "üstün başarılı" sayılırlar. Bunların adları Cumhuriyet Bayramı haftasında gazete ve radyo ile ilan edilir.

b) *Başöğretmen namzedi unvanı verilmek:*

En çok iki kıdem müddeti içinde dört defa üstün başarılı sayılanlar "Başöğretmen namzedi" unvanını alırlar. Başöğretmenler bunlar arasından Maarif Vekilliğince tesbit edilecek esaslara göre seçilir.

c) *Maarif memuru namzedi unvanı verilmek:*

Başöğretmen namzetleri arasından en çok iki kıdem müddeti içinde dört defa üstün başarılı sayılanlar "Maarif memuru namzedi" unvanını alırlar. Maarif memurları, Maarif Vekilliğince tesbit edilecek esaslara göre bunlar arasından seçilir.

d) *Yeni bir tesise adı verilmek e) Ülküeri sayılmak ...*

Madde 5'te belirtilen ödüller kanunun yayınlandığı 1943 yılında belirlenmiştir. Kanunun yayınlandığı dönem ile günümüz arasında geçen sürede çalışma şartları ve öğretmen rolleri değişmiştir. Bu yüzden günümüz çalışma şartlarına uygun ödüller ve ödüllendirme kriterleri belirlenmelidir.

4357 sayılı kanunda belirtilen cezalar ise aşağıdaki gibidir.

4357 Sayılı Kanun

Madde 7 –(.....) (1) İlkokul öğretmenleri işledikleri disiplin suçlarının mahiyetine ve derecesine göre 1702 sayılı kanunun 36, 40,41 ve 43 üncü, 1880 sayılı kanunun 8 ve 9 uncu maddelerinde yazılı esaslar altında aşağıdaki inzibat cezalarına çarpılırlar:

a) Vazifelerini yapmada ihmali görülenler işlerinde kusurlu sayılırlar. Bu cezaya itiraz olunamaz.

Kusurlarının düzeltilmesi aşağıdaki makamlardan biri tarafından yazı ile bildirilir:

1 - Başöğretmen; 2 - Maarif memuru; 3 - İlköğretim müfettişi;

4 - Maarif müdürü.

b) Vazifelerini yapmadıkları ve yapanlara güçlük çıkardıkları, onların çalışma isteklerini sözleri ve hareketleriyle kırdıkları, okulu veya talebeyi herhangi bir şekilde zarara uğrattıkları sabit olanlara fiillerinin mahiyet ve derecesine göre birinci defasında bir günden üç güne ve ikinci defasında üç günden on beş güne kadar ücret veya maaş kesilmek cezası verilir. Üç güne kadar olan cezaya itiraz olunamaz. Bu ceza hem maaş hem de ücret alanların yalnız maaşlarından kesilir.

c) Kıdem indirmek:

d) Vazifelerine son verilmek:

Talebesine, okul ve meslek mensuplarına iftira eden veya ettirenlerle bir kıdem müddeti içinde iki defadan fazla onbeş günlük ücret veya maaş kesilmek cezasını alan veya başkalarını vazifelerini yapmamağa teşvik ederek okulun çalışmasını aksattığı sabit olan öğretmenlerin altı aydan iki seneye kadar vazifelerine son verilir. Bu cezaya çarpılan öğretmenler ceza gördükleri tarihten itibaren ceza müddetlerinin sona ermesine kadar tekrar öğretmenliğe tayin edilemezler. Bu müddetin sonunda bunların yeniden öğretmenliğe tayinleri caizdir.

e) Meslekten çıkarılmak:

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI

**PERSONELİNİN AYLIKLA ÖDÜLLENDİRİLMESİ HAKKINDA
YÖNERGENİN YÜRÜRLÜKTEN KALDIRILMASINA DAİR YÖNERGE**

Amaç

MADDE 1- (1) 06/12/1989 tarihli ve 201.32.MEV.D.BğK.YM.ğB.89/3317/199395 sayılı Makam Onayı ile yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

MADDE 2- (1) Bu Yönerge Onay tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 3- (1) Bu Yönerge hükümlerini Milli Eğitim Bakanı yürütür.

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

PERSONELİNE TAKDİR VE TEŞEKKÜR BELGESİ VERİLMESİNE İLİŞKİN
YÖNERGENİN YÜRÜRLÜKTEN KALDIRILMASINA DAİR YÖNERGE

Amaç

MADDE 1- (1) 20/10/1999 tarihli ve B.08.0.PGM.0.23.01.07-6/2572-99716 sayılı Makam Onayı ile yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Takdir ve Teşekkür Belgesi Verilmesine ilişkin Yönerge yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük

MADDE 2- (1) Bu Yönerge Onay tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 3- (1) Bu Yönerge hükümlerini Milli Eğitim Bakanı yürütür.

Mevcut yasal yapıyı incelediğimizde öğretmenleri motive edici yasal düzenlemelerin eksikliğini açık bir şekilde görüyoruz.

Buraya kadar iş yerinde mutlu, neşeli çalışan ve iş yerinin üreten elamanı olmaktan mutlu olan karıncanın nasıl negatif tavırlarıyla dikkat çeken, mutsuz ve çalışma isteğini kaybetmiş hale geldiğini gördük. Gerçekten de bulunduğu çalışma şartlarında hataları karşısında alacağı cezalarla tehdit edilen hiç kimse üretici olamaz.

Çalışanlar sıkı takip ve tehdit yerine olumlu çalışmalar yapmaları konusunda yöreklendirilmeli, teşvik edilmeli ve üst yöneticisinin yanında olduğu hissettirilmelidir. Aklın yolu birdir: "Suya sabuna dokunmamak" en akıllıca görüldür. Yönetici, kurumundaki çalışanları kurumla ilgili ortak kararlara katılmaya teşvik etmelidir. Düşüncesini açtığına önemsenmeyen kimse kurumda gördüğü aksaklıkları veya önlem alınmazsa ortaya çıkabilecek sorunları söylemez. Öğretmen yukarıdaki ceza maddelerinin ayrıntısındaki incelikten daha teferruatlı bir şekilde hangi hallerde ödüllendirileceğini bilmelidir. Ödüllendirme de şeffaf ve objektif olmalıdır. Ödül alan kimse rahatlıkla ödüllendirildiğini söyleyebilmelidir. Çünkü günümüzde ödül alan kişilerle ilgili yorumlar pek hoş olmamakta ve ödüllendirilen öğretmen aldığı ödülün sevincini çevresindekilerle paylaşmamaktadır. Öğretmen motivasyonunda ödüllendirilen öğretmenin çevresi tarafından yürekten tebrik edilmesi ve yaptığı çalışmayı kendileri ile paylaşmalarını istemeleri oldukça önemlidir. Aslında yukarıda ödüllendirilmenin yapılması, çalışanlara önem verilmesi, fikirlerine saygı duyulması, karar alınmaya katılmalarının sağlanması bir lütuf değil aksine kurum kalite standartlarının gereğidir.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği "Madde 60 – İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir." İfadesi ile yukarıda anlatılanları özetlemektedir.

Ayrıca MEB Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabının 17. sayfasında tam katılım başlığı altında şöyle denilmektedir.

"Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımı ile doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır".

Araştırma ekibi ödülün motivasyon üzerine etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. O halde ödül kelimesinin anlamını açıklayalım.

Ödül Nedir?

Kelime anlamı olarak ödül;

- ✓ "Bir başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat" Büyük Türkçe Sözlük, TDK
- ✓ "İyi bir çalışma, üstün başarı gösteren öğrenci öğretmen ve yöneticilere verilen armağan" Eğitim Terimleri Sözlüğü Oğuzkan(1981)
- ✓ "İş görenin işini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak ona ödenen özendiricilerdir. Özendirici kavramının kapsamına; iş görene haz vermek, iş görenin bir gereksinimini karşılamak, bir beklentisini doyurmak için örgütçe verilebilecek her türlü maddi ve manevi ödemeler girmektedir. Başaran (1996).
- ✓ "Çalışanların ekonomi sağlayıcı ve geliştirici buluş ve önerilerinin, özel başarılarının ve üstün hizmetlerinin somut bir biçimde değerlendirilmesidir. Değerlendirme sonucu verilebilecek ödüller, parasal ya da soyut olabilir. Tutum (1979)
- ✓ "Ödüllendirme (mükafat), üstün başarının, örnek davranışların, düzeltici ve iyileştirici tavsiyelerin maddi bir biçimde değerlendirilmesidir." MEB "Yöneticilerin El Kitabı" (1990)
- ✓ "Ödül yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluşta kalmasını sağlayarak aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir." Canman (1995)
- ✓ "Ödül; ne bir armağan ne de bir rüşvettir." Başaran (2000)

Çalışanlar Niçin Ödüllendirilmelidir?

Çalışanlar kalpsiz bir makine topluluğu değildir. İnsanlar ne kadar nitelikliyse, beklentileri de kadar yüksektir ve sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler. İnsanlar üstleri tarafından takdir edilmezlerse, kendilerini fark ettirmeye karar verebilirler. Deneyimli insanlar çekip gittiğinde, kurumun onlardan alacağı semereler uçar gider. İşinin ilk günlerinde çoğu insan motive olmuştur. Zaman geçtikçe işyerindeki şartlar onların coşkularını yitirmelerine sebep olur. İyi liderlik, personelin motivasyonunu kaybetmemesini sağlamaktır. Bu da yeniden düzenlemelerle sağlanabilir. Bu yeniden düzenleme esnasında İş görenler hep hoşnutsuzluğa boğulurlar. Bunun sebeplerinden birkaçı: Ne olacağını ve niye olacağını kestirememesi; bundan ne kadar etkileneceğini bilememesi, yeni haliyle işin üstesinden gelip gelemeyeceğinden emin olamaması. (Hegemann, 1995)

L. Thorndike'e göre, birey kendisine haz verecek davranışları yineler, ancak acı verecek davranışlardan kaçınır. Buradan hareketle eğer iş görenin davranışı, örgüt açısından istenen bir davranışsa, yöneticinin bu davranışın tekrarlanması için iş göreni ödüllendirmesi gerekecektir. İşgören istenmeyen davranış gösterdiyse, bu durumda yönetici, bu davranışın tekrarlanmaması için cezalandırma yoluna gidecektir. (Koçel, 1993).

Okulun eğitsel kalitesinin artmasında işe koşulan uygulamalardan birisi de, öğretmenlerin mesleki etkinliklerdeki performanslarının artırılmasıdır. (Cemaloğlu, 2001)

Ödüllendirme Beklentisi ve Ödül Adaleti

Motivasyon teorisine katkıda bulunan yönetim uzmanı Victor H. Vroom, 1964 yılında Çalışma ve Motivasyon (WorkandMotivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir.

Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir. (Vroom, 1964; Kaynak, 1995; 134 vd.)

Vroom'un beklentiler teorisi, daha sonra Lyman W Porter ve Edward E. Lawler tarafından daha farklı şekilde ele alınmış ve yorumlanmıştır. Bu iki yönetim uzmanı ödüllendirme beklentisi dışında

“ödüllendirme adaletli olup olmayacağı beklentisi” nin de önem taşıdığı ifade etmişlerdir.(Dinçer, 1996; 134.)

Ödül adaleti konusunu ele alan yönetim uzmanlarından bir diğeri de John Stacy Adam’ dir. Adam da, organizasyonda uygulanan ödüllendirme sisteminin adaletli olması gerektiğini vurgulamıştır.

Adam’a göre bir çalışanın emeği konusunda aldığı değer ile başka bir çalışanın aynı ölçüde koyduğu emeği karşısında aldığı değer birbirine eşit olmalıdır.(Bouee, 1993; 450.)

Adam’a göre eğer organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil ise bu durumda kişilerden elde edilecek sonuç olumlu olacaktır. Kişiler ya aynı tempoda çalışmayı sürdüreceklerdir ve yahut daha yüksek performansla çalışacaklardır. Eğer organizasyonda uygulanan ödüllendirme sistemi adil değilse o zaman da yapılan işte tatminsizlik; verimlilikte azalma, düşük performans, işten ayrılmalar vs. söz konusu olacaktır.

(Kaynak: C.Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD yayını, 1999)

Yönetim Tarzlarına Göre Ödül ve Cezanın Yönetimdeki Yeri

Ödüllendirme kavramı her ne kadar çalışanları ilgilendiriyor gibi görünse de yöneticiler açısından da oldukça önemlidir. Aşağıdaki tabloda ÖZGÜR (2011), tarafından yapılan bir araştırma sonucuna yer verilmiştir.

YÖNETİM TARZLARI					
TÜRÜ		ODAĞI		ARACI	AMACI
GELENEKSEL YÖNETİM	Otoriter Yönetici	Disiplin sağlamak	Ceza	Sistemi sürdürmek	
	İnsancıl Yönetici	Verimi artırmak	Ödül	Üretimi çoğaltmak	
	İlgisiz Yönetici				
LİDER YÖNETİMİ	KLASİK LİDER YÖNETİMİ	Acil Durum Lideri	Düzen kurmak	İnisiyatif	Sistem kurmak
		Devrim Lideri	Yenilik yapmak	Karşıtlık	Sistemi değiştirmek
	BİLGE LİDER YÖNETİMİ	Olağan Durum Lideri	İstikrarlı olmak (Motivasyon)	Teşvik	Üretimi çoğaltmak
		Bilge Lider	Liderler yetiştirmek	Güvenilirlik	Sistemi dönüştürmek

ÖZGÜR Bünyamin, "Yönetim Tarzları ve Etkileri", *Maliye Dergisi*, s: 161 (2011), s. 217)

Tablo dikkatli bir şekilde incelendiğinde geleneksel yönetim anlayışında da lider yönetimi anlayışında da üretimi çoğaltmak ve verimi arttırmak için motivasyon ve ödül söz edilmektedir. Öğretmenden sistemin beklentisi üretimi çoğaltmak olduğuna göre ödül ve teşvik araç olarak kullanılmalıdır.

Motivasyon Kaynakları Konusunda Yönetici ve Çalışanların Bakışı

Çalışanları motive eden faktörlerle ilgili yapılan bir araştırma sonucu yöneticiler ve çalışanların bakışa açılarının birbirinden ne kadar farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

<i>Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşüncelerinin Sıralaması</i>	<i>Motivasyon Kaynağı</i>	<i>Çalışanların Gerçekte İsteklerinin sıralaması</i>
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Tablo: Çalışanların isteklerine bakış açısı (Kurt Hanks)

Araştırma sonuçları öncelik sırasına göre listelendiğinde;

Yöneticilere göre çalışan motivasyonunu sağlayan ilk üç etken	Çalışanlara göre motive edici ilk üç etken
--	---

1- İyi ücret	1-İşi ilgi çekici bulmaları
2- İş Güvenliği	2- Yapılan işin hakkıyla takdir görmesi
3- Terfi ve İlerleme	3-Olan bitenlere dahil edildiği hissi

Bu sonuçlardan hareketle çalışan motivasyonunda takdir edilmenin ön sıralarda olduğunu görebiliriz. Öğretmenleri de takdir etmede en önemli aracın adil bir ödüllendirme sistem olduğunu düşünüyoruz.

“ ÖN KAS”Öğretmen Ödül Sistemi

Buraya kadar öğretmenlere uygulanan ödül ve ceza uygulamaları, ödülün çalışma hayatındaki veri ve ödüllendirmenin önemi üzerine durulmuştur. Çalışmanın buradan sonrası araştırma ekibinin önerilerini içermektedir.

Öğretmenler için objektif bir ödüllendirme sistemi oluşturulmasını temele alan sistemin ismi anahtar kelimelerin ilk harflerinden oluşturulmuştur.

ÖN KAS ödül sistemi;

- Ödüllendirilecek davranış herkes tarafından kabul edilir nitelikte “nesnel” olmalı.
- Ödüller, kanun ve yönetmeliklerle kesin bir şekilde belirtilmeli.
- Ödüllendirilecek davranışlar, da kanun ve yönetmeliklerde açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Ödüllendirilecek davranışlar somut ve ölçülebilir olmalıdır.

Önerilen modelin şeması araştırma ekibi tarafından aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



"ÖN KAS" Ödül Sisteminde Nelere Dikkat Edilmelidir?

- Ödül'ün verilmesi yöneticilerin inisiyatifine veya yorumuna bırakılmamalı ödül başvurusu internet üzerinden öğretmen tarafından da yapılabilir. Eğitim ve Öğretimde Yenilikçilik Ödülleri çalışması bu konuda referans olarak alınabilecek niteliktedir.
- Bakanlık merkez teşkilatında ödüllendirme komisyonu kurulmalı, yılın belirlenen periyotlarında ödüllendirilmeler yapılmalıdır. Herhangi bir nedenle aksaklığa uğratılmamalıdır. Aksi takdirde sisteme olan inancı zayıflatacaktır.
- Ödüllendirilen öğretmenler ödülü hakediş nedeni ile birlikte bakanlık web adresinden yayınlanmalı ayrıca önemli ödüller kazanan öğretmenler Radyo ve TV yayınları il halka duyurulmalıdır.
- Ödüllendirilen örnek çalışmalar katalog haline getirilmeli ve tüm eğitim camiasıyla paylaşılmalıdır. Bu sayede başarılı çalışmaların ülke geneline yayılması sağlanmış olacaktır.

“ÖN KAS” Ödüllendirme Sistemi Öğretmenler İçin Ne Tür Ödüller Önermektedir?

- Başarı Belgesi
- Teşekkür Belgesi
- Takdir Belgesi
- Onur Belgesi
- Maaş ödülü
- Yurt içi ve yurt dışı tatil
- Kademe ilerlemesi
- Kariyer basamaklarında ilerleme olabilir.

Ödüllendirme adaleti sağlanmadığı sürece ödülün ne olduğu çok önemli değildir. Öncelikle ödüllendirme sisteminde adalet sağlanmalıdır.

Ödüllendirilecek Öğretmen Davranışları Neler Olabilir?

- Kurum içi hazırladığı ve sonuçlandırdığı projeler
- Kurum içi hazırladığı ve yönettiği basılı yayınlar (Gazete, dergi, bülten, kitap vs.)
- Mahalle/köy, ilçe, il vs düzeyinde hazırladığı programlar
- Hazırladığı ve uygulanmış olan AB projeleri
- Kuruma ekonomik getiri sağlayan faaliyetler (Kermes, yardım vs)
- Kurumsal niteliği (Okul sitesi düzenleme, halk oyunları ekibi, bando takımı vs)
- Sınıfında sınav kazanmış öğrenci sayısının sınıf mevcuduna oranı
- Öğretmenin katıldığı ulusal ve uluslararası yarışmalar
- Sınıfındaki öğrencilerin uluslararası ve ulusal yarışmalarda gösterdiği başarılar.
- Hazırladığı takımlar ve bu takımların başarıları (Futbol, voleybol masa tenisi vs)
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri öğretmenin isteğine bağlı olsa da üst mercilerinin onayına tabi olduğu için ödüllendirilme sisteminde dâhil edilmemelidir. Zaten öğretmen hizmeti içi aktivitelerden edindiği kazanımlarla özgün projeler hayata geçirip hak ettiği ödülü kazanabilecektir.

Öğretmenlerin kurum içi, ders görevi ve yasal mevzuat gereği yaptığı işlerin dışında kalan, gönüllülük esasına dayanan ve kurum yararına olan tüm davranışlar belirlendikten sonra davranışların önem ve zorluk derecesi belirlenmeli ve değer sırasına konulmalıdır.

Mesleğine yeni başlamış dahi olsa her öğretmen yapacağı işler karşılığında ne şekilde ödüllendirileceğini bilmelidir.

“ÖN KAS” Ödül Sisteminin Okul Ortamında Neleri Değiştirmesi Beklenmektedir?

ÖN KAS ödüllendirme sistemi ile;

- Öğretmenlerin ders görevleri dışında gönüllülük esasına dayanarak yaptıkları çalışmalar ödüllendirilmiş olacak ve motivasyonlarının artması sağlanacaktır.
- Ödüllendirme öğretmenler arası tatlı bir rekabete dönüşecek ve kaliteli çalışmalar ortaya çıkacaktır.
- Öğretmenler kurulunda yeni görevler alan öğretmenler olacaktır.
- Öğretim yılı içerisinde gerçekleştirilen faaliyet sayısını ve kalitesini arttıracaktır.
- Kurumun bulunduğu çevre ile ilişkisi artacaktır.
- Ödül kazanmış öğretmenler üzerindeki şüpheyi ortadan kaldıracaktır.
- Yöneticiler üzerindeki psikolojik baskı ortadan kalkmış olacak ve tarafsızlığı konusundaki endişeler ortadan kalkacaktır.
- Kaliteli çalışmaların önü açılmış olacaktır.
- Çalışmalarının değer bulduğunu gören öğretmenlerin sisteme olan güvenleri artacak ve çalışma azmi sürekli artarak devam edecektir.

Sonuç olarak; eğitim kalitesinin artması öğretmen motivasyonuna bağlıdır. Öğretmenlerin motivasyonlarının artırılabilmesi için ölçülebilir, nesnel, kesin, açık, somut (ÖN KAS) ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır. Çalışanlarınızı takdir etmeyi alışkanlık haline getiriniz.

Kaynakça

- Aslan ile Karınca, <http://www.subconturkey.com/2010/Eylul/haber-Gulumse-Biraz-Karincanin-IK-Hikayesi.html>
- 657 Sayılı devlet Memurları Kanunu, MEB Mevzuat, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/dmk.html>
- 1702 Sayılı Kanun, MEB Mevzuat, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/20.html>
- 4357 Sayılı Kanun, MEB Mevzuat, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/5308_4357.html
- 2643 Sayılı Tebliğler Dergisi, http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Tebliğler_Dergisi/2643.pdf
- İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, MEB Mevzuat, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html
- MEB Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, s.17
- ÖZGÜR Bünyamin, “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, Maliye dergisi s: 161 (2011), s. 217
- Kurt Hanks, İnsanları Motive Etme Sanatı, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınlar, I. Baskı, Temmuz, 1999, s.114

Ödül, TDK Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

- o Gisela Hegeman, Motivasyon el Kitabı, <http://www.mbakademi.com.tr/tr/etkinlikler/kitap-ozetleri>
- o C.Can Aktan, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD yayını, 1999