

OKUL MÜDÜRLERİNİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

Nail YILDIRIM *

ÖZET

Sistemin kritik ögesi okul müdürü gözükmektedir. Müdürlerin çalışma isteği yani motivasyonu eğitim sisteminin başarısı için önemli görülmektedir. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin görevi esnasında onların motivasyonlarını artıran ve bozan durumların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın sonuçları müdürlerin mesleki yaşamlarına ışık tutacağı ve özlük hakları konusunda duyarlılığı artırabileceği için önemli görülmektedir. Araştırma nitel desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Araştırmada görülmüştür ki okul müdürünün içsel ve dışsal motivasyon kaynakları bulunmaktadır. Okul müdürlerini içsel olarak en fazla “vatan sevgisi” motive ederken, yapılan işin “takdir edilmesi” de en fazla dışsal olarak motive etmektedir. Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan etkenlerin daha çok dışsal olduğu görülmektedir. En fazla motivasyon bozucu iki etken; “maddi imkânsızlıklar” ve “üst yönetimin ilgisizliği” olarak görülmektedir. Okul müdürünün başarısı sistemin başarısını etkilediğine göre müdürlerin motivasyon durumları uygulamacılar tarafından dikkate alınması gereken önemli bir konu olarak görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, içsel motivasyon, dışsal motivasyon

* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü TOKAT. naysan60@hotmail.com, 05054794997

A QUALITATIVE ANALYSIS ON MOTIVATION OF SCHOOL PRINCIPALS

ABSTRACT

The school principal appears to be the most critical element of the system. Principals' willingness to work, in other words, their motivation is accepted important for the success of the education system. The purpose of this study is to reveal those cases which increase or decrease the motivation of school principals in the course of their appointment. The results of this study are considered important since they will not only shed light on professional lives of school principals but also may increase the sensitivity about personnel rights. The research has a qualitative design. Research sample includes 24 school principals. Semi-structured interview technique has been used as the data collection method. "Content analysis" has been employed in the research. It is observed that school principals have internal and external sources of motivation. School principals are motivated internally by "patriotism" the most whereas "appreciation" of the jobs done is the strongest external motivator. It is observed that factors demotivating the school principals are mostly external. Two factors that demotivate the principals the most are observed to be: "physical impossibilities" and "disinterestedness of top management". Since the success of school principal affects the success of the system, motivation levels of principals are considered to be an important issue to be taken into account by practitioners.

Key Words: Principals, internal motivation, external motivation

1. GİRİŞ

Eğitim sisteminde okul, önemli bir alt sistemdir ve okulun başarısı da eğitim sisteminin başarısı demektir. Okulu çalışanlarla beraber müdür yönettiğine (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2010: md.60) göre müdürün başarısı okulun başarısı yani eğitimin başarısı demektir. Bu durumda sistemin en kritik ögesi okul müdürü gözükmektedir. Müdürün çalışma isteği yani motivasyonu sistem adına başarı olduğuna göre müdürlerin motivasyonu önemli görülmektedir. Çünkü okul müdürü de bir insandır (Açıklım, Şişman, Turan, 2007). Araştırmada okul müdürlerinin motivasyonu konu edilmiştir. Motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Motivasyon sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Özgener, 2000: 176): 1. Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç, 2. Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç, 3. Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir (Keenan, 1996:5). Motivasyon kavramı insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir. Davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişmeye, dağılmaya karşı olan direnç, devam süreleri vs. bize bu davranışların motive edildiklerini gösterir. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde, öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Pekel, 2001: 4).

Motivasyon kuramları içerik ve süreç kuramları adı altında incelenebilir. İçerik kuramları daha çok bireyin ihtiyaçları üzerinde durur. Bu başlık altında dört önemli kuram yer almaktadır; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Alderfer'in varlık, ilgililik ve ihtiyaçlar kuramı, Herzberg'in iki faktör kuramı ve McClelland'ın başarı güdüsü kuramıdır. Süreç kuramları, bireylerin nasıl davranışa geçeceğini, kendisini nasıl yönlendireceği üzerinde durur. Bu başlık altında dört önemli kuram; pekiştirme kuramı, beklenti kuramı, eşitlik ve amaç kuramıdır (Koçel, 1995; Erdem, 1997).

Ayrıca motivasyon kuramları içsel ve dışsal olarak da ayrılabilir. Birey bir doyum elde etmek için başarmak istiyorsa, bu içsel güdülenmedir. Bireyin güdülenmesi dışsal etkilerle özendirici hedefler seçilerek ya da pekiştireçler kullanarak geliştirilirse dışsal güdülenmedir (Ercan, 2003: 108). Dışsal güdü dışardan gelen ödül, ceza gibi etkilerle ortaya çıkar. İçsel güdü ise, kişinin ilgi, merak, ihtiyaç v.b. içinden gelen etkilerle ortaya çıkar (Akbaba, 2006).

İnsan davranışlarının açıklanmasında en yaygın motivasyon kuramının, Maslow kuramı olduğu söylenebilir. Bireylerin değeri ve gücüyle en derinden ilgilenen hümanist klinik psikolog Maslow sağlıklı ve sağlıklı bireyler arasındaki farkla ilgilendi ve bireylerin kendi yaşamlarının kalitesini arttırabilecek olumlu güce sahip olduklarına inandı. Görüşleri ve kuramı yönetim biliminde de görüş ve kuramları etkiledi. Maslow'un insan

davranışını açıklamada fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi beş temel gereksinimi kapsayan güdülenme kuramını oluşturmuştur (Çetinkanat, 2002: 186).

Araştırmalar, güdülenme ve başarı arasında kuvvetli bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Güdülenmedeki artış, öğretmen ve öğrencilerin okuldan daha çok haz duymalarına imkan sağlar (Öncü, 2004: 169). Mitchell (1997: 57), güdülenmiş kimselerin göreve odaklandıklarını, yoğun çaba sarf ettiklerini, bunu devam ettirdiklerini ve etkili performansın anahtarının güdülenme olduğunu belirtmektedir. Okul eğitimindeki yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak okul eğitimini geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir (Cerit, 2007). Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını önemli derecede arttırmaktadırlar (Byars, 1992: 202).

Yöneticilik, öğretmenlik mesleğinin yanında yürütülen bir hizmet olarak görülmektedir. Işıkhan (2004: 147), öğretmenlik mesleğini, eğitim ortamında kişilerin etkisinde kaldıkları özgün ve yoğun stres yaratan durumlar sebebiyle, bireylerin özellikle ruhsal sağlıklarının ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamlarının kötü yönde etkilenmesinde önemli oranda risk taşıyan bir meslek olduğunu ileri sürmüştür. Eğitim örgütlerinde işler öğretmenler ve okul müdürleri tarafından yürütülmektedir. Örgütsel ortamla ilgili araştırmalar, işgörenlerin, işe dayalı yaşadıkları olumsuz durumların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir (O'Driscoll ve Beehr, 1994, akt. Cemaloğlu, 2007). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral ve iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kabadayı, 1982). Bursalıoğlu'na göre "Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü" olarak da nitelendirilmektedir. (Bursalıoğlu, 1994) İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır (Başaran 1991).

Okul müdürünün doğrudan motivasyon kaynağı veya motivasyonunu bozan durumlara ilişkin araştırmaya rastlanamamıştır. Ancak dolaylı olarak okul müdürünün motivasyonuna etki eden araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan birkaç örnek aşağıda verilmektedir:

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme konusunda araştırmalara rastlanmaktadır. Bir araştırmada okul müdürleri öğretmenleri motive etme konusunda kendilerini yeterli görürlerken öğretmenler müdürlerle aynı görüşte değildir (Yıldırım, 2008: 138). Diğer bir araştırmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu; devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Karaköse ve Koçabaş, 2006). Özdevecioğlu, (2002) araştırmasında elde edilen sonuçlara göre, kamu sektörü yöneticilerinin daha az inisiyatif sahibi olduğu, daha az yetki kullandığı, kamuda çalışanlar arasında daha az çatışmaların çıktığı belirlenmiştir. Güven ve Akyüz (2002: 178), okul yöneticilerinde kaygı iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi adlı araştırmalarında, özel okullarda çalışan yöneticilerin iş doyumunun devlet okullarında çalışan

yöneticilerden anlamlı derecede yüksek olduğu ve sürekli kaygı düzeyinin de daha düşük olduğu belirlenmiştir. Dağlı (2006), okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini araştırdığı makalesinde, okul yöneticilerinin duygusal tükenmişlik boyutunda %37.5'inin, duyarsızlaşma boyutu için % 35'inin, Kişisel başarı boyutu için %34'1'inin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır.

Araştırmalar, kişiden beklenenlerin gerçekleşmesinde ve işinde başarılı olmasında en önemli adımın onun iş yaşamından elde ettiği doyumun ve hissettiği kaygının belirlenmesinin önem taşıdığını göstermektedir (Güven ve Akyüz (2002: 178). Bireyin aldığı iş doyumunu motivasyonunu artıracak ve çalışma isteği artacaktır. Ters durumda motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacaktır. İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, insanlar o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996: 17). Sağlıklı bir yönetici örgütün kalbidir veya temel taşıdır denebilir (Quick vd., 2007, 193). Bu doğrultuda eğitim sistemin kritik ögesi okul müdürüdür denilebilir. Müdürlerin çalışma isteği yani motivasyonu eğitim sisteminin başarısı adına önemli görülmektedir. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin görevi esnasında motivasyonunu artıran durumlar ve motivasyonun bozan durumların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın sonuçları müdürlerin mesleki yaşamlarına ışık tutacağı ve özlük hakları konusunda duyarlılığı artırabileceği için önemli görülmektedir. Bu amaçla okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul müdürlerini motive eden içsel durumlar nelerdir?
- Okul müdürlerini motive eden dışsal durumlar nelerdir?
- Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan içsel durumlar nelerdir?
- Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan dışsal durumlar nelerdir?

2. YÖNTEM

Araştırma müdürlerin görevi esnasında motivasyonunu sağlayan ve bozan durumları incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72). Mevcut çalışmada birey ya da durum temelli bir yaklaşım benimsenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak il milli eğitim müdürlüğünden köy, kasaba, il merkezinde bulunan okulların sayıları göz önünde bulunarak okullar belirlenmiştir. Başlangıçta 30 okul müdürü belirlenmiş ancak 24 okul müdürü görüşmeyi kabul etmiştir. Araştırmada nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun olarak okul müdürlerinden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik çalışma kademine, öğretmenlik branşına, okulun bulunduğu yere, okul

türüne göre alınmıştır. Çalışma grubundaki okul müdürlerine ilişkin veriler Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1.

Çalışma grubuna alınan okul müdürlerine ilişkin bilgiler

Değişkenler n=24		f	%
Öğretmenlik branşı	Sınıf	14	58,33
	Branş	10	41,67
Okulun bulunduğu yer	Köy	7	29,17
	Kasaba	5	20,83
	İl/ilçe merkezi	12	50
Okulun türü	Anaokulu	2	8,33
	İlköğretim	13	54,17
	Ortaöğretim	9	37,5
Görev Süreleri	1-9	12	50
	10-19	9	37,5
	20 ve üstü	3	12,5

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın çalışma grubunu 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Müdürlerin 7’si köyde, 5’i kasabada, 12 tanesi de il/ilçe merkezinde görev yapmışlardır. Müdürlerin 10’u branş öğretmenliğinden gelirlerken, 14 tanesi sınıf öğretmenidir. Müdürlerin yarısı 1-9 yıllık kıdeme sahipken diğer yarısı en az 10 yıllık ve üstü kıdeme sahiptirler.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerine yöneltilen sorular şunlardır: 1) Göreviniz esnasında sizi motive eden durumlar nelerdir? 2. Göreviniz esnasında sizin motivasyonunuzu olumsuz etkileyen durumlar nelerdir? Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla üç öğretim üyesi, üç okul müdürüyle görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen okul müdürlerinden 1-15 Eylül 2010 tarihleri arasında görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların

kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarırken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmada güvenirliliği artırmak amacıyla öncelikle kendi konumunu (daha önce yöneticilik yapmış olma durumu) belirtmiştir. İkinci olarak, veri kaynağı olan bireyler açıkça tanımlanmıştır (bknz, çalışma grubu). Üçüncü olarak, araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamlar ve süreçler tanımlanmıştır. Son olarak, tüm süreçler ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228). Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlemeler yapılmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru okul müdürlerine birer kod numarası verilerek (M1,M2..) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır. Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; a) Müdürlerin motivasyon kaynakları ve motivasyonlarını bozan durumlar öncelikle kodlanmış sonradan doğrudan alıntılarla kodlar desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığını ve bütünlüğü araştırmacı tarafından sürekli test edilmiştir. b) Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğerler temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. c) Bulguların daha önce yapılan araştırmalarla uygunluğu karşılaştırılmıştır. d) Temalar, duruma göre tümdengelim ya da tümevarım yöntemi ile açıklanmış ve yorumlanmıştır. e) Bulgular okul müdürleri tarafından gözden geçirilmiş ve gerçekçi bulunmuştur. f) Araştırmanın bulguları önceden yapılan tahminlerle tutarlı bulunmuştur. Dış geçerliği sağlamak için; a) Verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanmıştır b) Bulgular, alan yazınla karşılaştırılarak, bulguların anlamı ve uygulamadaki gerçekliklere ulaşmaya çalışılmıştır. c) Araştırmanın başka araştırmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılarıyla yapılmaya çalışılmıştır. d) Görüşleri alınan okul müdürleriyle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşılarak teyit ettirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölüm iki başlık halinde sunulmuştur. Önce okul müdürlerinin görevleri esnasında motive eden durumlar ele alınmıştır. Daha sonra okul müdürlerinin motivasyonunu bozan durumlar ele alınmıştır.

3.1. Okul müdürlerini motive eden durumlar

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edildiğinde okul müdürlerini motive eden durumlar “içsel ve dışsal” olmak üzere alan yazına da uygun olarak temalandırılabilirliği görülmüştür.

a. Okul müdürlerinin “içsel” motivasyon kaynakları

Tablo 2.

Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynakları

S.N.	Kodlanmış içsel motivasyon kaynakları	f
1	Vatan sevgisi (M5, M7, M10, M18)	4
2	Öğrenci sevgisi (M1, M10, M13)	3
3	Görev sevgisi (M10, M13, M18)	3
4	İnsan sevgisi (M18)	1
5	Mesleki heyecan (M7)	1
6	Sorumluluk bilinci (M7)	1
7	Bireysel başarı (M9)	1
8	Onure olmak (M12)	1
9	Öğrenciye hediye vermek(M14)	1
10	Hayata olumlu bakış (M1)	1
11	Zor işlerin üstesinden gelmek (M22)	1

(*M; Kodlanmış Okul Müdürü)

Okul müdürlerinin kodlanmış 11 içsel motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Frekansı yüksek olan içsel motivasyon kaynakları incelendiğinde sevgiyle ilgili olduğu görülmektedir. Vatan sevgisi, insan sevgisi, öğrenci sevgisi, görev sevgisi okul müdürlerini motive eden içsel motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerini başarı duygusu da içsel olarak etkilediği görülmektedir. Okul müdürlerinin içsel motivasyonlarına ilişkin kendi ifadelerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir;

“Ülkemin geleceği için insan yetiştirilmesine katkıda bulunmak motivasyonumu artırıyor (M5)”. “Ülkem sevmem ve her çalışmamda ülkeme borcumu ödüyorum olmanın verdiği duygu (M10)”. “Çabalarımın sonucunu aldığım zaman motive oluyorum (M9)”. “Odama gelen her öğrenciye şeker veririm. Çok mutlu olurlar ben de öyle (M14)”.

b. Okul müdürlerinin “dışsal” motivasyon kaynakları

Tablo 3.

Okul müdürlerinin “dışsal” motivasyon kaynakları

S.N.	Kodlanmış dışsal motivasyon kaynakları	f
1	Yapılan işlerin takdir edilmesi (M3, M6, M11, M16, M23, M24)	6
2	Öğrenci başarısı (M8, M17, M20, M22, M24)	5
3	Çalışma ortamının iyi olması (M15, M16, M23, M24)	4
4	Personelin olumlu tepkisi (M2, M7, M15, M23)	4
5	Okuldaki ekip ruhu (M17, M21, M23, M24)	4
6	Üst makamların ilgisi (M2, M11, M21)	3
7	Öğretmenlerin istekli oluşu (M4, M23, M24)	3
8	Öğretmenlerin yeterli olması (M6, M23, M24)	3
9	Velilerin ilgisi (M11, M21, M24)	3
10	Eğitim öğretimin düzenli oluşu (M19, M24)	2
11	Öğrencilerin istekli oluşu (M11, M21)	2
12	Fiziki şartların uygunluğu (M3, M24)	2

13	Değerlendirmede durumsal davranılması (M3, M7)	2
14	Destek görmek (M6, M11)	2
15	Başarılı çalışmalar (M21, M23)	2
16	Öğrencilerin davranışları (M1)	1
17	Kariyerde fırsat eşitliği (M2)	1
18	Çevre şartları (M4)	1
19	Çalışma arkadaşlarının sosyal olması (M4)	1
20	İhtiyaçların zamanında karşılanması (M12)	1
21	Öğrencinin yüzündeki gülümseme (M14)	1
22	Yapılan işe değer verilmesi (M15)	1
23	Öğretmenlerin desteği (M15)	1
24	İnsanların yüzünün gülmesi (M15)	1
25	Verimli hizmet içi seminerler (M17)	1
26	Okula bir şey temin edebilmek (M19)	1
27	Olumlu öğrenci davranışı (M19)	1
28	Çevrenin yapıcı tavrı (M21)	1
29	Yeni fikirler (M23)	1

(*M; Kodlanmış Okul Müdürü)

Okul müdürlerinin kodlanmış 29 adet farklı kodlanmış “dışsal” motivasyon kaynakları olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığı bakımından en az üç frekansı olan dışsal motivasyon kaynakları şunlardır: “Yapılan işlerin takdir edilmesi (f=6), öğrenci başarısı (f= 5), çalışma ortamının iyi olması (f=4), personelin olumlu tepkisi (f=4), okuldaki ekip ruhu (f=4), üst makamların ilgisi (f=3), öğretmenlerin istekli oluşu (f=3), öğretmenlerin yeterli olması (f=3), velilerin ilgisi (f=3)”. Dışsal motivasyon kaynakları incelendiğinde okul müdürlerini yönetim görevi kapsamında yapmış oldukları işlerin düzenli bir şekilde yürümesi görülmektedir. Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynakları üst yönetim, personel, öğrenci, veli boyutlarında yani insan kaynaklarıyla ilgili görülmektedir. Okul müdürlerinin dışsal motivasyon kaynaklarına ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Yapılan güzel çalışmalardan sonra öğrenci, öğretmen ve idarecilerin ödüllendirilmesi motivasyonumu artırır (M12).” “Okul personelinin davranışlarına ve işlemlerime verdiği tepki beni motive eder M2.” “Ekip olarak arkadaşlarımla problemler karşısında farkındalık göstererek çözüm üretmeleri motivasyonumu artırır (M17).” “Eğitim öğretim düzenli olduğu zaman motivasyonum da iyi olur (M19).” “Velilerimize de çocuklarıyla ilgili çeşitli konularda seminerler verilmekte davranış kuralları öğretilmektedir. Bunun dönütleri görüldüğü zaman kendimi mutlu hissediyorum (M27).” “Yapılan çalışma küçüğe olsa başarı ile sonuçlandırabilme motivasyonumu artırır (M21).” “Üst kurumları da ilgilendiren durumlarda üst kurumların yapıcı çalışmaları,destekleri çalışma isteğimi artırır (M21).” “Öğretmen-öğrenci, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-idare arasında sevgi, saygı ve özgüvene dayalı bir diyalog (M24).” “Velilerin okulumuza rağbeti; Okulumuzu ziyareti, öğrencilerini takip ve kontrolü, yönetim anlayışımız ve okulumuzun başarısı hususunda olumlu veya olumsuz görüş ve düşüncelerini direkt benimle paylaşmaları (M24).” “Okul ortamında kesinlikle dedikodu ve gıybeteye dayalı olumsuz atmosferin yaşanmaması (M24).”

3.2. Okul müdürlerini motivasyonunu bozan durumlar

a. Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan“içsel” durumlar

Tablo 4.

Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan “içsel” durumlar

S.N.	Motivasyon bozan kodlanmış içsel durumlar	f
1	Bilgi yetersizliği (M6, M9, M13)	3
2	Özel yaşantıdaki olumsuzluklar (M1, M7)	2
3	Sorumluluğun getirdiği stres (M9, M21)	2
4	İşlerin çözüme kavuşmaması (M12, M15)	2
5	Moral bozukluğu (M6)	1
6	Çocukları sevmeme (M10)	1
7	Sabırsızlık (M14)	1

(*M; Kodlanmış Okul Müdürü)

Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan durumlar incelendiğinde kodlanmış 7 adet farklı “içsel” konu ortaya çıkmaktadır. İfade edilme sıklığına göre okul müdürlerinin motivasyonunu bozan içsel durumlar (Tablo 4) şunlardır: “Bilgi yetersizliği (f=3), özel yaşantıdaki olumsuzluklar (f=2), sorumluluğun getirdiği stres (f=2), işlerin çözüme kavuşmaması (f=2), moral bozukluğu (f=1), çocukları sevmeme (f=1), sabırsızlık (f=1). Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan içsel durumlar kendi yeterlik alanları, özel yaşamları, kendi psikolojik durumlarıyla ilgili görülmektedir. Özellikle kendilerindeki yönetim bilgisi yetersizliği motivasyonlarına olumsuz etki ettiği görülmektedir. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul müdürlerinin görüşlerinden bir kaç aşağıdaki gibidir:

“Yeterli biçimde hakim olmadığım konular motivasyonumu bozuyor (M6)”. “İnsanların ve okulun bütün sorumluluğunun sizde olması ve beraberinde getirdiği bu kadar strese değer mi diyorum bazen (M9).” “Bazen ne yapsan problemi çözemeyebiliyorsun (M12).” “İşlerin çokluğundan dolayı aileme yeteri kadar zaman ayıramadığımdan dolayı evde yaşanan sorunlar çalışmamı olumsuz etkiliyor (M21).” “Bazen çocuk seslerine tahammül edemiyorum (M10).”

b. Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan“dışsal” durumlar

Tablo 5.

Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan “dışsal” durumlar

S.N.	Motivasyon bozan kodlanmış dışsal durumlar	f
1	Maddi imkansızlıklar (M6, M10, M13, M16, M20)	5
2	Üst yönetimin duyarsızlığı (M5, M8, M11, M14)	4
3	Personelle ilgili olumsuz durumlar (M12, M23, M24)	3
4	Velilerin ilgisizliği (M11, M14, M19)	3
5	Bir takım rahatsızlıklar (M7, M14, M19)	3
6	Gereksiz yazışmalar (M1, M21)	2
7	Çalışma ortamının uygunsuzluğu (M20, M22)	2
8	Personel arası uyumsuzluk (M21, M24)	2
9	Siyasetin politik etkisi (M1, M20)	2
10	Olumsuz öğrenci davranışı (M12, M19)	2

11	Öğretmenlerin yetersizliği (M1, M7)	2
12	İsteksiz öğretmen (M4, M19)	2
13	Öğretmenlerin şikayetleri (M1)	1
14	Olumsuz değerlendirilme (M3)	1
15	Başarısızlığı kabul eden insanların varlığı (M4)	1
16	Okulun bulunduğu çevre şartlarının dikkate alınmaması (M5)	1
17	Her türlü engellenmek (M6)	1
18	İşlere karışılmak (M6)	1
19	Değişimin sık olması (M21)	1
20	Takdir edilmemek (M9)	1
21	Üst yönetimin fikrimizi almaması (M10)	1
22	Kurum hakkındaki olumsuz imaj (M12)	1
23	Amirlerin olumsuz konuşmaları (M21)	1
24	Sınav sistemi (M13)	1
25	Yapılan işe değer verilmemesi (M15)	1
26	Disiplin olayları (M21)	1
27	Ücrette adaletsizlik (M21)	1
28	Haksız eleştiriler (M16)	1
29	Atamalarda adaletsizlik (M21)	1
30	İş yoğunluğu (M16)	1
31	Her türlü adaletsizlik (M20)	1
32	Olumsuz teftiş raporları (M17)	1
33	Yardımcı personelin görevini yapmaması (M19)	1
34	Öğrenci başarısızlığı (M20)	1
35	Olumsuz kurum kültürü (M21)	1
36	İşlerdeki keyfi uygulamalar (M21)	1

(*M; Kodlanmış Okul Müdürü)

Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan durumlar incelendiğinde kodlanmış 36 adet farklı “dışsal” konu olduğu görülmektedir. İfade edilme sıklığına göre frekansı en az 2 olan okul müdürlerinin motivasyonunu bozan dışsal durumlar (Tablo 5) şunlardır: Maddi imkânsızlıklar (f=5), üst yönetimin duyarsızlığı (f=4), personelle ilgili olumsuz durumların ortaya çıkması (f=4), velilerin ilgisizliği (f=3), bir takım rahatsızlıklar (f=3), gereksiz yazışmalar (f=2), çalışma ortamının uygunsuzluğu (f=2), personel arası uyumsuzluk (f=2), siyasetin politik etkisi (f=2), olumsuz öğrenci davranışı (f=2), öğretmenlerin yetersizliği (f=2), isteksiz öğretmen (f=2). Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan dışsal etkenler içsel etkenlere benzer şekilde üst yönetim, personel, veli, öğrenci gibi insan kaynaklarıyla maddi imkanlar, çalışma ortamları gibi konuların da olduğu görülmektedir. Olumsuz dışsal etkenlere bir takım rahatsızlık konularının da girdiği görülmektedir. Araştırmacının okul müdürleri üzerinde yaptığı başka bir araştırmada “yöneticiliğin okul müdürlerine olumsuz katkıları arasında görevle hastalıkların artması bulgusu bu araştırmayı desteklemektedir. Çalışma yaşamındaki olumsuz koşullar, uyumsuzluk ve huzursuzluk yaratmakta, iş görenin genel psikolojik sağlığını tehdit edebilmekte ve onun verimini düşürmesine neden olmaktadır. Phelan ve arkadaşları (1991, akt: Güven ve Akyüz, 2002: 179), yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmasında, mesleki koşullara bağlı akut ve kronik stresin psikolojik problemlerle ilişkisini göstermişler ve depresyon üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. Yapılan

birçok araştırma sonuçları, strese karşı her kademedeki tüm yöneticilerin, yönetici olmayanlara nazaran strese daha yatkın olduklarını kanıtlar niteliktedir (Yates,1989:46, Baltaş ve Baltaş,1990: 74).

Olumsuz dışsal etkenler olumlu dışsal etkenlerle paralellik göstermektedir. Bu normal bir durumdur. Birisi diğerinin zıttı durumdur. Kodlanmış ifadeleri destekleyen okul müdürlerinin görüşlerinden bir kaçış aşağıdaki gibidir:

“Okulun işleri için bile birçok siyasetçiyle görüşmeler yapılmak zorunda kalınması (M1).” “İşini yapanın değil arkası olanların sözlerinin geçerliliği (M1).” “Velilerin en ufak bir sıkıntıda öğretmenleri şikayet edişi ve bunun üstlerimiz tarafından ciddiye alınışı (M1).” “Öğretmenlerimizin sürekli haklarından bahsetmesi ancak görevlerini hakkıyla yerine getirmek için çaba sarfetmemesi (M1).” “Üst yönetimin destekten ziyade köstek olması çalışma isteğimi bozuyor (M14).” “Üst yönetimin okulumun çevre şartlarını göz önünde bulundurmadan yapmış olduğu değerlendirme motivasyonumu bozmaktadır (M3).” “Ülkenin her tarafının başkent gibi görülmesi (M5).” “Okuldaki eğitim öğretimin dışında bizden beklenen bir sürü iş yoğunluğundan dolayı gerçek işimize bakamayışımız moralimi bozuyor (M16).” “Toplantı,seminer vb. durumlarda amirlerin konuşmacıların hamasi nutuk atması,tehditvari konuşması ,örneklerinin ben merkezli olması (M21).” “İlköğretim, ortaöğretim ve bakanlığa bağlı okullardaki idarecilerin ek ders saatlerine ilişkin farklı uygulamalar (M21).” “İdareci atamalarındaki değerlendirme formundaki maddelerin puanlamasındaki adaletsizlik (M21).” “Ele verir talkını kendi yer salkımı!!!! Zihniyeti (M21)”

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul müdürlerini görevleri esnasında motivasyon kaynakları ve motivasyonun bozan durumlar incelendiğinde içsel ve dışsal temalar altında toplandığı görülmektedir. Motivasyonun dışsal ve içsel kaynakları vardır. Davranışın nedenselliği bireyin dışında, çevredeyse, bu dışsal motivasyon olur. Bu kapsamda öğretmenlere verilen ödül ve cezalar, yönetici, öğrenci ve ailelerden aldıkları sosyal destek ve cesaretlendirmeler dışsal motivasyon kaynaklarıdır. İçsel motivasyonda davranışın nedenselliği bireyin içindedir. Bu tür motivasyon bireylerin ihtiyaçlarından kaynaklanır (Wu, 2003). İlgi, yetenek ve merak bu kaynakların en önemlileridir. Yüksek düzeydeki içsel motivasyon başarı ile doğru orantılıdır (Lin & Others: 2003).

Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynakları sevgiyle ve başarıyla ilgili görülmektedir. Okul müdürlerinin içsel motivasyon kaynakları içerik kuramlarından Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve Mc Clelland’ın başarı güdüsü kuramıyla açıklanabilir. Zira bazı kişiler sadece başarı için çalışırlar (Kesici, 2003).

Okul müdürlerinin birbirleriyle ilişkili fakat 29 farklı kodlanmış dışsal motivasyon kaynakları olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon kaynakları; üst yönetim, personel, öğrenci, veli boyutlarında yani insan kaynaklarıyla ilgili görülmektedir. Ayrıca okul müdürleri bu kesimlerden ilgi bekledikleri de görülmektedir. İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999: 179, akt. Karaköse ve Koçabaş, 2006).

Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan 7 kodlanmış içsel durumlar incelendiğinde, yönetim bilgisi alanındaki yetersizlik durumu, özel yaşamları, kendi psikolojik durumlarıyla ilgili görülmektedir. Özellikle kendilerindeki yönetim bilgisi yetersizliği motivasyonlarını en fazla olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu durum yönetici yetiştirme konusunun ülkemizde yeterince önemsenen bir konu olmamasıyla ilişkilendirilebilir.

Okul müdürlerinin motivasyonunu bozan 36 dışsal etkenin olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon sağlayan durumlar ile dışsal motivasyon bozan durumlar karşılaştırıldığında birbirine paralellik göstermekle beraber, okulun maddi imkanları, bireysel sağlık durumu gibi konuları olumsuz dışsal alan olarak görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerini dışsal olarak motive eden durumlar 29 tane iken, motivasyonunu bozan durumlar 36 tane olduğu görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin daha çok sorun yaşadıklarını, daha çok olumsuzlukla uğraştığını ve motivasyonlarının bozulduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda okul müdürlerini vatan sevgisi, çocuk sevgisi, görev bilinci, sorumluluk gibi konuların içsel olarak motive ettiği görülmektedir. Bu araştırma bulgusunu destekleyen başka bir çalışmada; Kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Yine kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca çalışmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (Öztürk, Dündar, 2003).

Yine araştırmaya katılanların görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin motivasyonlarını bozan dışsal durumlar incelendiğinde insan faktörünün (üst yöneticiler, müfettiş, öğretmen, öğrenci, veli) olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim konusunda ortak bir amaç, hedef, bilinç, duyarlılık eksikliğiyle ilişkilendirilebilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak:

Eğitim sisteminin temel yapı taşı olan okulların etkili yönetimi amaçlara ulaşmada önemli olduğuna göre bu görevleri yürüten insanlara da gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Her şeyden önce makine gibi değil insan olarak görülmeleri ve motivasyona ihtiyaç duyabilecekleri hesaba katılmalıdır. Okul müdürleri başarıya motive olduklarına göre başarıları üst yönetimlerce görülebilir ve farklı ödüllendirme sistemleriyle desteklenebilir. Bilgi eksikleri motivasyonları bozduğuna göre yönetim bilgisi konusunda teknik ve kavramsal yeterlikleri artırılabilir. Eğitim çalışanlarının tamamında eğitim konusunda ortak amaç, ortak hedef bileşkesi olan paylaşılan bir vizyon kazandırılma konusunda üst düzeyde çalışmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin bireysel motivasyon düzeylerini ölçecek bir ölçek geliştirilebilir. Okul müdürlerinin bireysel motivasyon düzeyleri ile okulun başarı düzeyleri arasındaki ilişki araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklın, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 13.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdas Eğitim Dergisi*. (217): 12-16.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z., (1990), *Stres ve başa çıkma yolları*. 10.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byars, Lloyd L. (1992). *Concepts of strategic management*, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33: 77-87.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* . 33: 88-98.
- Çetinkanat, A.C. (2002). İş doyumunu ve tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. (9) 186-193.
- Dağlı, A. (2006). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*.(25), 85-95.
- Ercan, L. (2003). *Motivasyon. Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar* (Edit :Leyla KÜÇÜKAHMET). Ankara, Nobel Yayınevi.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkısı. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 3, 68-76
- Güven, A., ve Akyüz , M., Y. (2002). Okul yöneticilerinde kaygı iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (7), 178-188.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karaköse, T., Koçabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyonu üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*. 2 (1): 3-14.
- Keenan, K.(1996). *Motivasyon*. Çev: Ergin KOPARAN. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kesici, Ş. (2003). *İş mtivasyonu endüstri ve örgüt psikolojisi*. (Editör: Izgar, H.), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları: 19.
- Koçel, T. (1995). İşletme yöneticiliği. İstanbul:Beta , Yayın No: 470.
- Lin, Y. G., McKeachie, W. J., & Kim, Y. C. (2003). College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning. *Learning and Individual Differences*. 13, 251-258.
- MEB (2010). İlköğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*. 25212.
- Mitchell, T. R. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts. Research in organizational behavior*. Editors: L.L. Cummings, Barry, M. Staw, JAI Pres Inc. London. Volume: 19.

- Öncü, H. (2004). *Motivasyon. Sınıf yönetimi*. (Edit: Leyla KÜÇÜKAHMET). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19. 115-134.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve tky'nin işgörenin güdülenmesine katkıları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Sayı:4.
- Öztürk, Z., Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 4, Sayı 2.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Quick, J.C., Frey, M.M. and Cooper, C.L., (2007). Guest editors' introduction: Managerial dimension of organizational health; The healthy leader at work", *Journal of Management Studies*, 44:2, pp.189-205.
- Wu, X. (2003). Intrinsic motivation and young language learners: the impact of the class20. room environment, *System*, 31, 501-517.
- Yates, J. E., (1989), *Gerilim altındaki yönetici*. Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yıldırım, N. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi* 6 (2). 132-140