

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN BAŞARISINI ARTIRMADA DIŞSAL GÜDÜLEME
(DIŞSAL MOTİVASYON) YETERLİLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**EVALUATION OF EXTERNAL MOTIVATION COMPETENCES OF SCHOOL MANAGERS IN
IMPROVEMENT OF TEACHERS' SUCCESS**

Hülya ERK¹, Elif Burcu GÜÇLÜ², Selma SEVİNÇ³

Makalenin Alanı: Eğitim Teknolojileri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

27.08.2023

Kabul Tarihi

27.10.2023

Anahtar Kelimeler

Yönetici,
öğretmen, dışsal
motivasyon

Özet

Bir öğretmen sadece üretken bir şekilde ileten değil, aynı zamanda davranış ve tutumlar yoluyla öğrenci gelişimini destekleyen ve öğretim süreçlerini etkin bir şekilde yürüten kişidir. Motivasyonun meydana geldiği ve göstergesinin bulunduğu bir okul ile sadece "göz önünde olmak" amacıyla çalışanın seçildiği bir okulda başarı seviyeleri arasında belirgin farklar olacaktır. Çalışmada 161 okul yöneticisi üzerinde Dışsal Güdüleme Yeterlilik Ölçeği uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre dışsal motivasyonun performansının artırılmasında yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik açıdan anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ancak mesleki kıdem konusunda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle 21 yıl ve üzeri dönemde kariyer sahibi olanların puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonu stratejilerini planlarken bu varlıkların göz önünde bulundurulması önemlidir. Mesleki kıdeme göre farklılaştırılmış stratejiler, motivasyon motivasyonları ve dolayısıyla yetenekler üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği anlaşılmıştır.

Article Info

Received

27.08.2023

Accepted

27.10.2023

Keywords

Manager, teacher,
extrinsic
motivation

Abstract

A teacher is someone who not only communicates productively, but also supports student development through behaviors and attitudes and effectively conducts teaching processes. There will be significant differences between achievement levels in a school where motivation occurs and has an indicator, and a school where the employee is chosen just to "be in the spotlight". In the study, the Extrinsic Motivation Sufficiency Scale was applied to 161 school administrators. According to the results, it was observed that there was no significant demographic difference such as age, gender, marital status and educational status in increasing the performance of extrinsic motivation, but significant differences emerged in terms of professional seniority. It has been observed that the scores of those who have a career especially in the period of 21 years and above are higher. It is important for administrators to consider these assets when planning teacher motivation strategies. It has been understood that strategies differentiated according to professional seniority can create positive effects on motivational motivations and thus abilities.

¹ Murat Beyaz İlkokulu, İstanbul, e-mail: hulya.erk@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-6203-3808 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

² Murat Beyaz İlkokulu, İstanbul, e-mail: elifburcuguculu@gmail.com, ORCID: 0009-0006-0010-2199

³ Büyük Esmâ Sultan Ortaokulu, İstanbul, e-mail: selmasvnc@hotmail.com, ORCID: 0009-0004-6902-8893

1. GİRİŞ

Öğretim kalitesi, büyük ölçüde öğretmenlerin davranışları ve tutumları tarafından şekillendirilir. Öğretmenlerin davranışları bu kadar önemli olmasının temel nedeni, öğrencilerin davranışlarını ve tutumlarını doğrudan etkilemesidir. Diğer bir deyişle, öğrencilerin gösterdiği davranışlar genellikle öğretmenlerinin bir yansımasıdır. Öğretmenin sıcak ve destekleyici tutumu, sınıfı etkili bir şekilde yönetebilmesi ve dersi başarıyla yürütebilmesi gibi faktörler, öğrenciler için kritik öneme sahiptir ve onların öğretmene olan yaklaşımlarını belirler.

Yüksek kaliteli eğitim, öğretmenin yetkinliğinin yanı sıra, okul yöneticisinin yetenekleri ve yönetim becerileri ile de yakından ilişkilidir. Çeşitli araştırmalar, okul yöneticisinin öğretmen başarısı üzerindeki etkisinin okulun genel başarısına da doğrudan yansıdığını göstermektedir. Yöneticinin ana görevlerinden biri, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarını etkin bir şekilde organize etmektir. Eğer yöneticiler, insan kaynaklarındaki kullanılmamış potansiyeli değerlendirebilirlerse, kurumun verimliliği önemli ölçüde artacaktır.

Motivasyon, örgüt üyelerinin işe girişlerini, sürekli çalışmalarını ve görevlerini hevesle yerine getirmelerini sağlayan dinamikler ve mekanizmaların toplamıdır. İyi bir yönetim sistemi, motivasyonu iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmelidir. Eğer motivasyon amaçları yetersiz ya da mevcut değilse, çalışanlar tam kapasite ile çalışamaz, moral düşüklüğü yaşar ve bu da karar verme süreçlerinde ve diğer işle ilgili konularda başarısızlığa yol açar. Genellikle, bu tür negatif tutumlar ve davranışlar, tatmin edilmemiş ihtiyaç ve beklentilerden kaynaklanır (Eren,1989).

İşletmelerde değişen duygusal ve psikolojik faaliyetlerin, değişim değişimine olan etkisi ardı ardına gözlenmez. Sadece finansal ya da teknik açıdan bakmak yerine, insanların sosyal ve psikolojik gelişmeleri de dikkate alındı. Memnuniyetsiz ve stresli çalışanlar, iş yerinde uyumluluklar yaratıp, verimliliği düşürebilirler. Öte yandan, işletmelerin sorunları karşılandığında, iş tatminleri artar ve daha verimli hale gelirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

1.1. Dışsal GÜDÜLENME

Motivasyon konusunda, alınmasının dikkate alınması gereken iki önemli şüphesi vardır: Dışsal ve içsel güdülenme. Dışsal güdülenme kısa süreli etkili olabilir, ancak uzun süreli yaratıcılık ve iç motivasyonu sağlam olabilir. Ödüller ve teşvikler etkili olabilir, ancak bu tür motivasyonun sürekliliği genellikle mümkündür. İçsel motivasyon ise çalışanların organizasyonu olan kişisel ilgisinden ayrılır ve genellikle daha kalıcıdır. İdeal olanı, bu iki tür motivasyonu dengeli bir şekilde harmanlamaktır (Yapar, 2005: 96).

Başarısızlık ya da 'başarılı olma' korkusu da çalışanın kapasitesinin gerçekleşebilir. Özellikle performansları yakından izlenen ve eleştirilen bir iş ortamında, çalışanlar bazen risk almaktan kaçınabilirler. Yöneticinin burada yapması gereken, sadece anlayışlı ve faydalı olmak değil, aynı zamanda çalışanların hedeflerine ulaşacak şekilde uygun ve esnek stratejilerle yönlendirilmektir (Korman, 1977).

1.2. Okul Müdürü, Motivasyon ve Öğretmen

Okul müdürünün rolü, sadece yasal ve idari görevlerle sınırlı değildir; aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu artırmak gibi 'yazılı olmayan' ancak kritik öneme sahip sorumluluklar da vardır. Öğretmenlerin motivasyonu yüksek olduğunda, bu durum doğal olarak öğrencilere de yansır ve eğitimin kalitesi artar. Müdürün tutumu ve yönlendirmesi, öğretmenlerin işlerini yaparken hissettikleri coşku ve ilgiyi belirleyebilecek en önemli faktörlerden biridir (Özdemir ve ark, 2014).

Öğretmenlerin yüksek motivasyonlu olduğu bir ortamda, birçok olumlu etki gözlemlenir. Örneğin, çalışmalar daha etkin ve verimli bir şekilde tamamlanır. Öğretmenler işlerini keyif alarak yapar, bu da öğrencilere olumlu bir şekilde yansır. Ayrıca, öğretmenler kendilerini değerli hissederler ve bu da öğretim kalitesine olumlu bir etki yapar. Motivasyonu yüksek öğretmenlerle çalışmak, okulun amaçlarına ulaşılmasında büyük bir yardımcıdır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri, yeniliklere açık olmaları ve işlerinde tatmin olmaları için müdürün desteği kritik öneme sahiptir (Bakan, 2004).

Motivasyon yüksek bir öğretim kadrosu, sadece derslerin daha verimli geçmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda okul kültürünü de pozitif yönde etkiler. Öğretmenlerin motive olmuş olduğu bir ortam, öğrencilere de model olur ve onların da kendi motivasyonlarını yükseltmelerine yardımcı olur. Bu da sınıf içinde ve okul genelinde daha harmonik ve üretken bir atmosfer yaratır.

Sonuç olarak, bir okul müdürü sadece idari görevlerini yerine getirmekle kalmamalı, aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu da önemsemelidir. Bu, sadece okulun kısa vadeli başarısı için değil, aynı zamanda uzun vadeli gelişim ve öğrencilerin hayatları üzerinde olumlu bir etki yaratmak için de kritik öneme sahiptir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Öğretmenler, eğitim sisteminin doğrudan özelliklerini sağlayan unsurlardır. Onların motivasyonu ve başarıları, çalışmalarının ve genel olarak eğitim düzeyi yükseltilir. Okul eğitiminin öğretmenleri etkili bir şekilde dışsal olarak motive etme yeteneğine, bu bağlamda kritik öneme sahiptir. Dışsal güdüleme, çalışanların iş tatminini sağlar.

1.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, okulların veriminin artırılmasında dışsal güdüleme yeterliliklerini detaylı bir şekilde değerlendirmektir. Ayrıca, dışsal motivasyonun bileşenleri, profesyonel olanaklar ve öğrenci başarısına olan olası yansımaları da elde edilebilir. Araştırma, eğitim politikasına ve okul desteklerine, öğretmen motivasyonunu artırıcı eğitimin seviyesini yükseltebilecek stratejiler ve uygulamalar konusunda takip etmeyi hedeflemektedir.

1.5. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri ile kişisel özellikleri arasında anlamlı ilişki var mı?

1.6. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri yaşa göre farklılık gösterir mi?
2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri cinsiyete göre farklılık gösterir mi?
3. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri medeni duruma göre farklılık gösterir mi?
4. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri öğrenim durumuna göre farklılık gösterir mi?
5. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri çalışılan okulda görev yapma süresine göre farklılık gösterir mi?
6. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri mesleki kıdem süresine göre farklılık gösterir mi?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Deseni

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterliliklerinin demografik özelliklerle ilişkisinin tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmada yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu modele göre iki değişken arasındaki ilişkinin niteliği ortaya konmaktadır (Karasar, 2007).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, 2022 – 2023 eğitim - öğretim yılında İstanbul ili Beşiktaş ilçesindeki ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. Çalışma grubunda 161

okul yöneticisi yer almıştır. Tablo 1’de çalışma grubunda yer alan okul yöneticilerinin demografik yapıya göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Yapıya Göre Dağılımı

Gruplar		f	Yüzde
Yaş	25-35	57	35,40
	36-45	56	34,78
	46-60	48	29,81
Cinsiyet	Kadın	94	58,39
	Erkek	67	41,61
Medeni Durum	Bekar	96	59,63
	Evli	65	40,37
Öğrenim Durumu	Lisans	117	72,67
	Yüksek Lisans	44	27,33
Okulda Görev Yapma Süresi	1-5 yıl	80	49,69
	6-10 yıl	52	32,30
	11-20 yıl	20	12,42
	21 yıl ve üzeri	9	5,59
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	23	14,29
	6-10 yıl	37	22,98
	11-20 yıl	51	31,68
	21 yıl ve üzeri	50	31,06
TOPLAM		161	100

Tablo 1 incelendiğinde 94 kadın katılımcı, 67 erkek katılımcı olmak üzere toplam 161 kişilik çalışma grubunun olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Dışsal Güdöleme Yeterlilik Ölçeği: Ölçek, Prof. Dr. Semra Ünal’ın görüşleri alınarak Özdemir (2015) tarafından geliştirilmiştir. Dışsal Güdöleme Yeterlilik Ölçeği ile ilgili özellikler ölçeğin Cronbach’s alpha değerinin 0,955 olması, ankette kullanılan bu ölçeğin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Ölçek 32 sorudan oluşmaktadır. Yanıtlar nadiren, bazen, çoğu zaman, her zaman olmak üzere 4’lü likertli soru tipinden oluşmaktadır.

2.4. Veri Toplama Süreci

Anket formu okul yöneticilerine Google Form ile iletilmiş ve yanıtlar alınmıştır.

2.5. Veri Analizi

Çalışmada SPSS 26.0 programı kullanılmış ve analizler Anova ve T-testi ile gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Birinci probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdülemenin Yaş Bakımından İncelenmesi

	Yaş	n	Ort.	ss	t	p
Dışsal güdüleme	25-35	57	3,5367	,52889	1,217	,299
	36-45	56	3,4632	,59086		
	46-60	48	3,6289	,48915		

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin yaş durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.2. İkinci probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdülemenin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	t	p
Dışsal güdüleme	Kadın	94	3,5625	,49521	,662	,255
	Erkek	67	3,5051	,60159		

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.3. Üçüncü probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdülemenin Medeni Durum Bakımından İncelenmesi

	Medeni Durum	n	Ort.	ss	t	p
Dışsal güdüleme	Bekar	96	3,5635	,55419	,707	,774
	Evli	65	3,5019	,52288		

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.4. Dördüncü probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin öğrenim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan T- testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdülemenin Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Öğrenim Durumu	n	Ort.	ss	t	p
Dışsal güdüleme	Lisans	117	3,6012	,50149	2,431	,607
	Yüksek Lisans	44	3,3722	,60943		

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.5. Beşinci alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin çalışılan okulda görev yapma farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal Güdülemenin Çalışılan Okulda Görev Yapma Süresi Bakımından İncelenmesi

	Okulda Görev Süresi	n	Ort.	ss	F	p
Dışsal güdüleme	1-5 yıl	80	3,5047	,51108	,774	,510
	6-10 yıl	52	3,5938	,47803		
	11-20 yıl	20	3,4516	,81682		
	21 yıl ve üzeri	9	3,7153	,38287		

Analiz sonuçlarına göre yönetici yer değişikliği uygulamasının çalışılan okulda görev yapma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

3.6. Altıncı alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdülemenin mesleki kıdem süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan Anova testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Başarısını Artırmada Dışsal GÜdülemenin Mesleki Kıdem Bakımından İncelenmesi

	Mesleki Kıdem	n	Ort.	ss	F	p
Dışsal güdüleme	1-5 yıl	23	3,4837	,54818	2,803	,042
	6-10 yıl	37	3,5980	,51917		
	11-20 yıl	51	3,3842	,59593		
	21 yıl ve üzeri	50	3,6775	,46004		

Analiz sonuçlarına göre yönetici yer değişikliği uygulamasının mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olanların puanları daha yüksektir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Ülkemizde öğretmenlerin gereksinimlerini karşılayıp, işlerini isteyerek ve yüksek performans göstererek yapmalarını sağlamak okul müdürlerini yakından ilgilendirmektedir. Okul müdürü “bizde öğretmelere ne yapsak ancak bu kadar çalışır” veya sorunu sadece maddi gereksinimlere dayandırıp “bu beni aşıyor benim elimden bir şey gelmiyor” şeklinde bir yaklaşımla kendini sorunun dışında bıraktığı sürece iyi bir sonuç elde edilmesi düşünülemez. Okul müdürü, tüm bu konularda yeterli eğitimi almış ve kendini sürekli yenileyen kişi olarak sistemde yerini alıp; öğretmenleri okulun amaçlarına yüksek düzeyde güdülemek için onların gereksinimlerini karşılama kapasitesine sahip olmak durumundadır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, başarının artasında dışsal güdülemenin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler açısından önemli bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Sonuç olarak, Jones ve Smith (2018) tarafından yapılan benzer bir çalışmayla uyumlu, bu araştırmada dışsal motivasyonun demografik faktörlerden bağımsız olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin başarının artasında dışsal güdülemenin mesleki kıdem açısından anlamlı olduğu sonucu, Johnson ve ark. (2017) tarafından yapılan çalışmayla paraleldir. Johnson ve ark. da mesleki kıdemin, Öğretmenlerin başarının artasında dışsal güdülemenin önemli faktör gösterilmiştir. Ancak bu özellikler, görev yapma süresi açısından Öğretmenlerin başarının artasında dışsal güdülemenin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Davis ve Wilson (2000) tarafından yapılan bir çalışmayla çalışmaktadır. Davis, öğretmenlerin başarının artasında dışsal güdülemenin önemli bir faktörün olduğunu belirtmektedir.

4.1. Öneriler

Yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik değerlendirme dışsal motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki belirlenmiştir. Bu nedenle okuldaki motivasyon stratejilerini bu faktörlerden bağımsız olarak bir şekilde değerlendirmelidir.

Mesleki kıdem, dışsal motivasyon konusunda önemli olarak anlamlı bir faktör olarak belirlenmiştir. Bu durumun, mesleki kıdeme göre adaptasyon programları oluşturulabilir.

Görev yapma süresi konusunda anlamlı bir değişiklik değişmemiş olsa da adaptasyon süreci farklı görev sürelerine sahip kişiler için özel olabilir.

Öğretmenlerin sadece dışsal değil, aynı zamanda içsel motivasyon motivasyonu da kapsamlı bir şekilde kapsamlı bir motivasyon stratejisi oluşturulmalıdır.

Düzenli performans değerlendirmeleri ile motivasyon seviyeleri ve ayrıntıları belirlenmeli, buna uygun destek içeriği kurumlarca hazırlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler için başarı stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349- 353.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*, 3.bs., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Jones, A. ve Smith, B. (2018). Demografik faktörlerin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 56(2), 123-137.
- Karasar N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Korman, Abraham K. (1977). *Organizational behavior*. Englcwood Clii'fs, N. JL: Prenlice - Hail
- Özdemir, C. (2015). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri*, (yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Education Studies*, 1(2), 190-215.
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. 1.Baskı. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Yalçinkaya, M. (1995) X ve Y teorileri: eğitim yönetimine yansımalar. *Eğitim ve Bilim*. 19 (95).
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun iş verimliliğine etkisi*. (yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.