GENEL LİSELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER
(Trabzon İli Örneği)

Aytaç Satıcı*, Özlem SATICI †, Songül DAYAN‡

ÖZET

Bu araştırma ile Trabzon merkezindeki genel liselerde görev yapan öğretmenleri motive eden faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Tarama türü olan bu araştırmanın evrenini, Trabzon merkezindeki tüm genel liseler ve bu liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden rastgele yöntemle toplam 2 genel lise ve bu liselerde görev yapan toplam 80 öğretmen davet edilmiştir. Seçilen liseler evrenin % 25'ini kapsamaktadır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler frekans, standart sapma, aritmetik ortalama ve cronbach alpha katsayısı ile t testi sonuçları dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırma bulguları, genel lise öğretmenlerini, "başarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi, görevde yükselmede başarı, çift yönlü bilgi alışverişi, açık iletişim, adil bir ücret dağılımı, kişisel gelişim ve saygı" gibi faktörlerin daha fazla motive ettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

***Anahtar Sözcükler**:* Motivasyon, Okul Yönetimi, Kurumsal Bağlılık

Factors Motivating Teachers Assigned in Public High Schools
(Case of Trabzon)

ABSTRACT

This research is made in order to discover the factors which motivate the teachers assigned in the public high schools in the city centre of Trabzon. The environment of this research is formed of the whole public high schools in Trabzon. Two public high schools and 80 teachers who are assigned in them are invited randomly from this environment. The datum are commented by taking into consideration of frequency, Standard deviation, aritmetical average and cornbach alpha co-efficient with the results of the t test.

The findings of the research result in that such factors like "the rewarding of the success", "the success in the progress at work", "bilateral Exchange of information", "positive communication", "fair distribution of pay" and "personal development and respect" are more motivating fort he teachers in public high schools.

Keywords: Motivation, School Management , Corporate Dependency

* Eğitim Yön. ve Den. Uzmanı, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü, aytac.stc@hotmail.com
† KTU Fen Bilimleri Enstitüsü, ozay0152@hotmail.com
‡ KTU Fen Bilimleri Enstitüsü, song1983_10@hotmail.com

GİRİŞ

Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Başaran (1993) motivasyonu, bireyi harekete geçirmekle birlikte bireyin hareketlerinin yönünü de belirleyen arzu, istek ve inanç olarak tanımlarken, Yüksel (2000) ise bu kelimeyi kurumsal anlamda yorumlamış ve isteklendirme ve arzu edilen şekilde çalıştıklarında da onların ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağına inandırma süreci olarak tanımlamıştır. Eren'e (2001: 490) göre önü kapalı işlerde çalışan ve iş içerisinde söz hakkı bulunmayan bireylerin doğal olarak tembelliğe kayma tehlikesi vardır. Bireylerin üretkenliğini ortaya çıkarmak ve bunu sürekliliğini sağlayabilmek için motivasyonun sağlanabilmesi üzerine yoğunlaşılmaktadır.

Rowley (1996;11-16) motivasyonu en çok etkileyen değişkenler olarak ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir. İş yaşamında motivasyon eksikliğine neden olan değişkenler arasında kurum içindeki yönetim ve politikasından hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşulları sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 105). Kurum içerisindeki motivasyon eksikliği bireylerin iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi sosyal yaşamını da etkiler. Sağlıksız sosyal yaşamın sonucu doğal olarak sağlıksız bir toplum oluşacaktır.

Eğitimde motivasyonu ise Başaran (1993), yöneticilerin öğretmenleri bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. Eğer eğitimde örgütsel amaçlara ulaşılmak isteniyorsa okul çalışanları olarak öğretmenlerin de bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine önem verilmelidir. Motive edilmiş öğretmenlerin örgüt başarısına olan katkısı şüphesizdir. Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini arttırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi

ilk aşamada okulun başında bulunan okul müdürlerine düşmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Ankara ilindeki ilköğretim okullarında görevli bir öğretmen grubuyla terfi ve ödül sistemini değerlendirilmesine yönelik yapılan bir araştırmada ulaşılan sonuçlar arasında ödül ve terfilerin yönetime yakınlığı ile tanınan öğretmenlere verildiğini, terfilerin maddi ve manevi bir fark yaratmadığına inandıkları için güdüleyici bulmadıklarını ortaya çıkarmıştır (Sabancı, 1998, s. 48). Arslan, Kuru ve Satıcı (2006, 2007) tarafından şube müdürleri ve okul müdürlerinin motivasyon algılarını belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarda, kurumda işinde başarılı olanların takdir edilmesinin çalışanları önemli ölçüde motive ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışma ile Trabzon ili merkez ilçesindeki devlet liselerinde çalışan öğretmenlerimizin motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya çıkararak öğretmenlerimiz için yapılacak örgütsel çalışmalara ışık tutarak eğitim öğretim içerisinde öğretmenlerimizin verimli çalışmalarını sağlayıp üretken ve kendini gerçekleştirebilmiş bir toplumun oluşturulması için kaynak sunabilmeyi umut ediyoruz.

AMAÇ

Bu araştırmayla genel liselerde görev yapan öğretmenleri motive eden özellikleri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Araştırmada, bu amaca hizmet etmesi amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Genel liselerde görev yapan öğretmenleri motive eden faktörler nelerdir?
2. Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin motivasyon algıları arasında onların bazı kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Genel lise öğretmenlerinin algılarına göre onları motive eden faktörleri olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bu çalışma tarama (survey) türü bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 Eğitim-öğretim yılında Trabzon merkezinde hizmet veren tüm genel liseler ve bu liselerde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Trabzon merkezinde toplam 8 genel lise bulunmaktadır. Bu evrenden rastgele yöntemle 2 genel lise ve bu liselerde görevli öğretmenlerden 80'i rastgele yöntemle araştırmaya davet edilmiştir. Ancak 59 öğetmen görüşleri ile araştırmaya katkı sağlamıştır.

Tablo 1: Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine ilişkin sayısal veriler

DEĞİŞKENLER	ÖĞRETMENLER		DEĞİŞKENLER	ÖĞRETMENLER	
CİNSİYET	**f**	**%**	**MESLEKİ KIDEM**	**f**	**%**
Kadın	24	40,7	0-5 yıl	2	3,4
Erkek	35	59,3	6-10 yıl	8	13,6
YAŞ	**f**	**%**	11-15 yıl	20	33,9
25 ve altı	2	3,4	16-20 yıl	12	20,3
26-31 arası	7	11,9	21 ve üstü	17	28,8
32-37 arası	16	27,1	**BRANŞ**	**f**	**%**
38-43 arası	17	28,8	Sayısal Alan Öğretmeni	17	28,8
44-49 arası	8	13,6	Sözel Alan Öğretmeni	27	45,8
50 ve üstü	9	15,3	Güzel Sanatlar Öğretmeni	5	8,5
			Diğer Alanlar	10	16,9

Yukarıdaki tablo 1'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 24'ünün kadın (% 40,7) ve 35'inin erkek (% 59,3); 33'ünün 32-43 yaş aralığında (% 55,9); 49'unun 10 yıl üzeri (% 83); 17'sinin sayısal alan öğretmeni (% 28,8), 27'sinin sözel alan öğretmeni (% 45,8), 5'inin güzel sanatlar alanı öğretmeni (% 8,5) ve 10'unun da diğer alan öğretmeni (% 16,9) olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada İncir (1990) tarafından geliştirilen, Arslan, Kuru ve Satıcı (2006) tarafından eğitim örgütlerine uyarlanan "motivasyon değerlendirme ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte toplam 35 madde bulunmasına karşın ölçekteki kontrol amaçlı sorulmuş 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekteki her bir maddede 5'li Likert tipi bir ölçeklendirme kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha= 0.701 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması ve Çözümlenmesi

Motivasyon değerlendirme ölçeği, araştırmaya dahil edilen liselere bizzat araştırmacılar tarafından dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırmaya davet edilen 80 öğretmenden toplam 65'i, görüşleri ile araştırmaya katkı sağlamış ancak geri dönüşümü sağlanan ölçeklerin 59'u değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma ile toplanan verilerin istatistiksel analizi, araştırmacılar tarafından SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Toplanan veriler üzerinde betimleyici frekans testi, güvenirlik testi, t testi ve tek faktörlü varyans analizi (anova) uygulanmıştır.

BULGULAR VE YORUMLAR

Genel Lise Öğretmenlerini Motive Eden Faktörler

Bu bölümde, motivasyon değerlendirme ölçeğinin maddelerine yönelik belirtilen görüşlerin değerlendirilmesine değinilmiştir. Ölçekteki madde sayısının fazlalığından ötürü ağırlıklı ortalamaları en yüksek olan 10 madde üzerinden yorumlamaya gidilmiştir.

Tablo 2: Genel lise öğretmenlerini motive eden faktörler

FAKTÖRLER		Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum				
	N	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\overline{X}$	ss	α
23. Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır	59	-	-	1	1,7	-	-	-	-	58	98,3	4,95	0,39	0,69
25. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	59	-	-	2	3,4	1	1,7	3	5,1	53	89,8	4,81	0,63	0,69
20. Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir	59	-	-	1	1,7	1	1,7	7	11,9	50	84,7	4,8	0,55	0,68
22. Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	59	-	-	1	1,7	1	1,7	7	11,9	50	84,7	4,8	0,55	0,69
28. Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır	59	-	-	1	1,7	1	1,7	7	11,9	50	84,7	4,8	0,55	0,68
30. Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır	59	1	1,7	1	1,7	1	1,7	5	8,5	51	86,4	4,76	0,73	0,68
16. Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır	59	-	-	2	3,4	1	1,7	11	18,6	45	76,3	4,68	0,68	0,67
19. Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır	59	-	-	3	5,1	-	-	11	18,6	45	76,3	4,66	0,73	0,69
21. Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	59	1	1,7	2	3,4	1	1,7	8	13,6	47	79,7	4,66	0,82	0,69
17. Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar	59	-	-	2	3,4	4	6,8	7	11,9	46	78	4,64	0,76	0,69

Yukarıdaki tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 59 genel lise öğretmeninin, 58'i (% 98,3) kurumda yeterli ve adil bir ücret dağılımının olması gerektiğini ($\overline{X}$=4,95;ss=0,39;α=0,69); 56'sı (% 94,9) kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmesi gerektiğini ($\overline{X}$=4,81; ss=0,63; α=0,69); 57'si (% 96,6) işinde başarılı olanların takdir edilmesi gerektiğini ($\overline{X}$=4,80; ss=0,55;α=0,68); 57'si (% 96,6) çalışanların yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılması gerektiğini ($\overline{X}$=4,80; ss=0,55; α=0,69); 57'si (% 96,6) kurumlarda adil disiplin düzeninin var olması gerektiğini ($\overline{X}$=4,80; ss=0,55;α=0,68) ve 56'sı (% 94,9) kurumlarda zorlama, kaçamak ve taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı bir yönetimin olması gerektiğini ($\overline{X}$=4,76; ss=0,73;α=0,68) düşünmektedir.

Yine araştırmaya katılan 59 genel lise öğretmeninin, 56'sı (% 94,9) kurumda alınacak kararların, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınması gerektiğini ($\overline{X}$=4,68;ss=0,68;α=0,68); 56'sı (% 94,9) üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmasının gerektiğini ($\overline{X}$=4,66; ss=0,73; α=0,69); 55'i (% 93,3) işinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması gerektiğini ($\overline{X}$=4,66;ss=0,82;α=0,69); 53'ü (% 89,9) bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlayacağını ($\overline{X}$=4,64;ss=0,76;α=0,69) düşünmektedir.

Bağımsız Değişkenlerine Göre Genel Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Algıları Arasındaki Anlamlı Farklılıklar

Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkenlerinden "cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve branş" değişkenlerine göre öğretmenlerinin motivasyon algıları arasındaki anlamlı farklılıklara değinilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi bulguları

Faktörler	Gruplar	N	$\overline{X}$	ss	t	p
31. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardı	Kadın	24	3,17	1,606		

Tablo 5: Kıdem değişkenine göre yapılan anova analizi bulguları

Faktör	Gruplar	N	$\overline{X}$	ss	F	p
10. Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir	0-5 yıl	2	3,00	,000	2,815	,034
	6-10 yıl	8	1,38	,518		
	11-15 yıl	20	2,75	1,293		
	16-20 yıl	12	3,58	1,676		
	21 yıl ve üstü	17	2,94	1,784		

Yukarıdaki tablo 5'te görüldüğü üzere mesleki kıdem değişkenine göre oluşan gruplar arasında, "10. Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır; bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir" faktörünün algılanmasında p<,05 düzeyinde, pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bulgulara göre adı geçen faktörde, 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmen grubu lehine anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($\overline{X}$=3,58;F=2,815;p=,034). Başka bir ifadeyle, bireylerin tek tek ödüllendirilmesinin çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacağı ve bu nedenle grupların ödüllendirilmesinin tercih edilmesi gerektiğine 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler üst düzeyde katılırken diğer gruplar orta ve düşük düzeyde katılmaktadır. Bu durumun nedeninin dengesiz örneklem dağılımı ile açıklanabileceği düşünülmektedir.

Tablo 6: Branş değişkenine göre yapılan anova analizi bulguları

Faktör	Branş Göre Oluşan Gruplar	N	$\overline{X}$	ss	F	p
30. Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır	Sayısal Alan Öğretmeni	17	4,71	,772	4,167	,010
	Sözel Alan Öğretmeni	27	4,89	,320		
	Güzel Sanatlar Öğretmeni	5	3,80	1,789		
	Diğer Alanlar	10	5,00	,000		

Yukarıdaki tablo 6'da görüldüğü üzere branş değişkenine göre oluşan gruplar arasında, "30. Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır" faktörünün algılanmasında p<0,05 düzeyinde, pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bulgulara göre branş değişkenine göre oluşan grupların tamamının adı geçen faktörlere katılma derecelerinin üst düzeyde olduğu görülmektedir.

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırma bulguları genel lise öğretmenlerini, "*yeterli ve adil bir ücret dağılımı, kişisel gelişim ve saygı, başarılı olanların takdir edilmesi, adil bir disiplin düzeni, açık iletişim, kararlara etkin katılım, çift yönlü bilgi alışverişi, başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması*" gibi faktörlerin daha fazla motive ettiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Araştırma ile ulaşılan bu sonuçlar, Arslan, Kuru ve Satıcı (2006, 2007) tarafından yürütülen, şube müdürleri ve okul yöneticilerinin motivasyon durumlarını saptamaya yönelik yapılan çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir. Anılan yazarların ortak çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma bulguları, cinsiyet değişkenine göre oluşan gruplar arasında, "Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum" faktörlerinin algılanmasında p<,05 düzeyinde, pozitif yönde, düşük düzeyde ve erkek öğretmen grubu lehine anlamlı farklılığın olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, yaş değişkenine göre oluşan gruplar arasında, " Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır", "Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır" ve "Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir" faktörlerinin algılanmasında p<,05 düzeyinde, pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı farklılıkların olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, mesleki kıdem değişkenine göre oluşan gruplar arasında, "çalışmalarda grupların ödüllendirilmesi" faktörünün algılanmasında p<,05 düzeyinde, pozitif yönde, düşük düzeyde ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmen grubu lehine anlamlı farklılığın olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, branş değişkenine göre oluşan gruplar arasında, "Kurumlarda tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim" faktörünün algılanmasında

$p<0,05$ düzeyinde, pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı farklılığın olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bulgulara göre branş değişkenine göre oluşan grupların tamamının adı geçen faktörlere katılma derecelerinin üst düzeyde olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

Trabzon İli Merkez İlçesi Genel Liselerinde görev yapan öğretmenlerin algıları ile ulaşılan araştırma sonuçları ve araştırmacıların gözlemlerine dayalı olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

- ✓ Araştırma bulguları ile ortaya çıkan ve öğretmenleri düşük düzeyde motive eden faktörler üzerinde yoğunlaşılarak onların görev performansları arttırılabilir.
- ✓ Öğretmenlerin motive edilmesinde ödül – teşvik sistemi daha adil uygulanabilir ve ödüllendirmede maddi ve belgesel ödüllerin yanında manevi ödüllendirmelere de yer verilebilir.
- ✓ Okul içerisinde alınabilecek ve özellikle öğretmenleri yakından ilgilendiren kararların alınma sürecinde onların da katkısı sağlanabilir.
- ✓ Öğretmenlerin görevde yükselme sisteminde liyakat esas alan bir model benimsenmelidir.

KAYNAKÇA

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A.(2006). Örgütsel Motivasyon ve Eğitim Üst Yöneticilerini Motive Eden Faktörler. Kocaeli: *5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, II, s.67-82*

Arslan, H., Kuru, M. ve Satıcı, A.(2007). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi – Devlet İlköğretim Okulu Müdürlerini Motive Eden Faktörler. İstanbul: *6. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, II, s.1084-1099*

Başaran, İ.E. (1993) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadıoğlu Maatbası.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2 (1): 3-14

Rowley, J. (1996). Motivation and Academic Staff in Higher Education. *Quality Assurance in Education,* 4-3.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabancı, A. (1998). Güdüleme Düzeni Açısından Türk Mili Eğitim Örgütünde Mevcut Ödül ve Terfi Sistemine Bir Bakış. *Çağdaş Eğitim*, 23 (240), s.45-48

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.