

## Başarılı Okul Müdürleri Arasında Öğretmenlere Yaklaşımları Yönüyle Hangi Motivasyon Faktörlerinin Daha Etkili Olduğunun İncelenmesi<sup>1</sup>

### Investigation Of Which Motivation Factors Are More Effective in The Aspect Of Dealing With Teachers Among Successful School Headmasters

Bayram ELÇİ<sup>2</sup>, Çetin TAN<sup>3</sup>

#### Öz

Bu çalışmada devlet okullarında başarılı görülen okul müdürlerinin öğretmenlere yaklaşımları yönüyle, hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğu incelenmiştir. Betimsel nitelikteki tarama modelinde olan bu araştırmanın çalışma evrenini, Siirt il merkezindeki devlet okullarında 14/03/2014 tarihi itibarıyla yapılan müdürlük değerlendirmesinde başarılı sayılan 21 okul müdürünün beraber çalıştığı 418 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise basit örnekleme yöntemi ile seçilmiş 258 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, başarılı görülen okul müdürlerinin öğretmenlere örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörlerini çok düzeyinde kullandıkları, motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin elde edilen sonuçlara göre ise cinsiyet, branş, yaş ve mesleki deneyim faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği, medeni hal ve öğretim kademesi faktörlerinde ise başarılı okul müdürlerinin örgütsel yönetimsel motivasyon faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** okul müdürü, motivasyon, örgütsel yönetimsel, psiko-sosyal

#### Abstract

In this study, it is examined which motivation factors are more effective in the aspects of dealing with teachers among successful school headmasters in public schools. The population of this study which has qualification descriptive survey model consisted of 418 teachers who work together with 21 headmasters who is accepted successful as a result of the evaluation of the provincial directorate which has been made in the province of Siirt since the date 14.03.2014. The sample of the research consists of 258 teachers who has been chosen in an objective way with the method of simple sampling. According to the results, it is determined that school headmasters who is accepted successful use mostly the motivation tools of organizational – managerial and psycho-social to motivate teachers and it doesn't show significant difference in terms of gender, branch, age and professional experience factors, but marital status and education level factors show significant differences in terms of appropriate level of successful headmasters organizational –managerial motivation tools.

**Anahtar Kelimeler:** school headmasters, motivation, organizational- managerial, psycho-social



DOI: 10.18009/jcer. 51840

<sup>1</sup>Bu makale, Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN danışmanlığında Bayram ELÇİ tarafından hazırlanan aynı isimli Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Sınıf Öğretmeni Bayram ELÇİ, Gazi Mustafa Kemal İlkokulu, Siirt, bayram\_elci@hotmail.com

<sup>3</sup>Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN, Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Öğretim Üyesi, Siirt, [cettan889@hotmail.com](mailto:cettan889@hotmail.com)

## Giriş

Motivasyon kavramı geçmişten günümüze kadar, araştırmacılar ve düşünürler tarafından kapsamlı bir şekilde araştırılmış bir konudur. İnsanın potansiyel gücünü amaçları doğrultusunda yönlendirme isteği bizi "motivasyon" kavramına götürmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğündeki karşılığı "isteklendirme"dir. İç ve dış etkiyle insanları davranışa yönlendiren istek olarak tanımlanmıştır. Motivasyon ile neyin ifade edildiğini anlayabilmemiz için insanların günlük hayatlarındaki faaliyetleri gözlenir ve davranışların neye göre değiştiği kontrol edilir (Geen, 1995). Motivasyon terimi değişik açılardan ele alındığından dolayı motivasyon hakkında bir çok tanım yapılmıştır.

Bu tanımlar irdelendiğinde motivasyon; istekle başlayan, harekete geçiren, hareketi devam ettiren, güçlü olduğumuzu hissettiren, şartlandıran, yönlendiren, başarı kazandıran, yaşam enerjisi veren bir süreçtir (Taşdemir, 2013).

Motivasyon, bireylerin ilişkilerine yön veren en önemli faktörlerden birisi olmakla bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların çalışanlarını kurumsal amacı gerçekleştirme noktasına yöneltmede ciddi bir rol oynamaktadır. Bir işin mahiyeti ne olursa olsun kurumlar için asıl olan söz konusu işin yapılmasıdır. Herhangi bir işin yapılabilmesi bireyin istekli olması, gerekli olan çabayı göstermesi, işi benimsemesini gerektirir ki bu isteği sağlayan faktör bireyin motivasyon seviyesidir (Fındıkçı, 2006).

Yöneticiler sosyal ve psikolojik imkânlar sağlayarak personelini motive etmelidir. Çalışanların sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik araçlara psiko-sosyal motivasyon araçları denir. Başarılı personele yetki ve sorumluluk verilmesi, terfi edilmesi, eğitim ve kariyer olanakları sağlanması, bağımsız çalışma imkanı, sosyal katılma, psikolojik güvence, sözlü veya yazılı olarak takdir etme, danışmanlık hizmeti, çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal doyum sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır (Çiçek, 2005).

Eğitim sürecine etki eden en önemli unsurların başında öğretmen ve okul müdürü gelmektedir. Öğrencilerin nitelikli bir eğitim öğretim hizmeti almaları, öğrencilerin kendilerine ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmesi için bu stratejik öğelerin işlerinde doyuma ulaşması gerekmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunu en üst düzeye çıkarma,

işyerinde öğretmenden en üst düzeyde verim elde etme ve bu yolla öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarını sağlama görevi öncelikle okul müdürüne düşmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Eğer bir işletmede müdür, personelinin performansını en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi sürdürmek istiyorsa, personelinin motive eden faktörler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı ve bu faktörleri iyi anlamak zorundadırlar (Pekel, 2001).

Çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirmek, motive etmek oldukça zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, başarılı bir okul müdürünün yapması gereken işlerin başında gelir. Çalışma ortamında yaratılacak pozitif atmosfer çalışanları motive edecek, kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçmelerini sağlayacaktır (Öztürk & Dündar, 2003).

Motivasyon, çalışanın verimliliğini arttırmakla beraber, örgütün ve yönetimin verimliliğine de olumlu yönde etki eder. Örgütlerin her koşulda başarılı ve etkili olabilmeleri, kaliteli bir hizmet sunabilmesi için öncelikle personellerini motive etmeleri gerekmektedir (Aydın, 2011).

Örgütün verimliliğinin artırılabilmesi için, örgütteki iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları ve örgütsel bağlılığın önemli birer faktör olduğunun farkına varmaları gerekmektedir (Karataş ve Güleş, 2010).

Bir eğitim örgütü olan okullarda da verimlilik ve başarı ancak insan kaynakları ile sağlanabilir. Bu başarının ve verimin ortaya çıkabilmesi için çalışanların gayreti, heyecanı, morali ve coşkusu gereklidir. Aksi takdirde çalışma ortamında herhangi bir ideali olmayan heyecansız, moralsiz kişilerden başarı, verim beklemek neredeyse imkânsızdır (Alıç, 1997; Akt: Karadeniz ve Yavuz, 2009).

Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için çeşitli yöntemler kullanılır. Bunlar başarı belgesi, gibi yazılı ödüller olabileceği gibi; samimi, güler yüzlü olma gibi farklı davranışlar da olabilir (İbak, 2010). Motivasyonun değişken bir olgu olmasından dolayı öğretmenlerin motive olma durumları da farklılık gösterir. Okul müdürleri öğretmenlerin kişisel farklılıklarını çok iyi bilmeli ve bu farklılıklara uygun motivasyon araçlarını

kullanmalıdır. Motivasyonu yüksek bireylerle çalışmak kurumsal verimliliği artırır (Allan, 1998) .

Bu nedenle okul yöneticileri, örgütsel amaçlarına ulaşabilmek ve istenilen düzeyde başarıyı yakalayabilmek için öğretmenlerin beklentilerini yerine getirmeye gayret göstermeli, onların motive olmalarını sağlayacak motivasyon araçlarını kullanmalıdır. Böylece öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıcı nitelikte bir okul ortamı oluşturulmuş olur (Yılmaz ve Ceylan, 2011) .

Bu araştırmada başarılı okul müdürlerinin öğretmenlere yaklaşımları yönüyle hangi motivasyon faktörlerini daha etkili kullandığı incelenmiştir. Bu araştırma okul müdürlerinin hangi motivasyon faktörlerini daha etkili olarak kullandıklarının tespiti, kendi görevlerine ilişkin bakış açılarının tespiti, öğretmenlerin motive edilmesi, okul müdürlerine motivasyon faktörlerini daha etkili olarak kullanmaları noktasında gerekli hangi eğitimlerin düzenlenmesi gerektiğinin tespiti için önemlidir.

#### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın amacı, Siirt il merkezindeki devlet okullarında başarılı görülen okul müdürlerinin öğretmenlere yaklaşımları yönüyle, hangi motivasyon faktörlerini daha etkili olarak kullandıklarını incelemektir.

#### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### *Araştırmanın Modeli*

Bu araştırma tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışmadaki asıl amaç incelenen durumu etraflıca tanımlamak ve açıklamaktır. Verilen bir durumu aydınlatmak, değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasında olası ilişkileri ortaya çıkarmak için yürütülür. Tarama modeli; bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama

çalışmasıdır (Büyüköztürk, 2013). Karasar'a (2010) göre genel tarama modeli, çok sayıda bireyden oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bu çalışmada evrenin tümü değil de örneklem belirlemek yoluyla tarama yapılmıştır. Bu nedenle Siirt il merkezindeki başarılı görülen okul müdürlerinin öğretmenlere yaklaşımları yönüyle hangi motivasyon faktörlerini daha etkili olarak kullandığını belirlemek amacıyla uygulanan ölçek, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

### *Araştırmanın Evreni*

Araştırmanın evrenini; Siirt il merkezindeki ilkököl, ortaokul ve lise düzeyinde 14.03.2014 tarihi itibarıyla, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin 15. maddesine göre en az 4 yıllık müdürlük görev süresini dolduran okul müdürlerinden; okul öğrencileri, okul öğretmenleri, okul aile birliği ve milli eğitim müdürlüğü değerlendirmeleri sonucunda başarılı bulunan okul müdürlerinin çalıştığı 21 okulun (11 ilkököl 6 ortaokul ve 4 lise) 418 öğretmeni oluşturmaktadır.

### *Araştırmanın Örnekleme*

Örnekleme alınırken, 2014-2015 öğretim yılında "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin" 15. maddesine göre Siirt il geneli müdürlük değerlendirme sonucunda başarılı sayılan okul müdürlerinden, müdürlük görev süresi görev yapmakta olduğu eğitim kurumunda uzatılan tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 12 okul müdürünün çalıştığı (7 ilkököl, 2 ortaokul ve 3 lise) okullardaki tüm öğretmenlere ulaşılması hedeflenmiştir. Belirlenen bu okullardaki toplam 258 öğretmenden örneklem oluşturulmuştur. Evren ve örnekleme oluşturan okul ve öğretmenlerin sayısı Tablo 1. de verilmiştir.

**Tablo 1.** Evren ve Örnekleme'deki Okul ve Öğretmen Sayısı

Siirt Merkez İlçe	Okul Sayısı	%	Öğretmen sayısı	%
Evren	21	100	418	100
Örnekleme	12	57,14	258	61,72

Tablo 1 incelendiğinde, tesadüfi örnekleme seçilen okullarda görev yapan

öğretmenlerin Siirt il merkezi başarılı sayılan okul müdürlerinin çalıştığı okullardaki öğretmenlere oranının % 61,72 olduğu belirlenmiştir. Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. Örnek büyüklüğünün fazla olması sonuçların güvenilirliğini artırır (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazik, 2001, s.77). % 61,72 evreni temsil etme noktasında iyi bir örneklem teşkil etmektedir.

#### *Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması*

Araştırma verileri Başın ve Helvacı (2012) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği" kullanılmıştır. Birinci bölümünü oluşturan demografik bilgiler 5 sorudan oluşmakta, ikinci bölüm ise 30 maddelik 5'li likert tipindeki sorulardan oluşmaktadır.

Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.958 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 8479.42 ( $p < .001$ ) olarak Başın ve Helvacı (2012) tarafından hesaplanmış, faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin "Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımları (ÖYMY)" boyutu (18 madde) ile "Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları (PSMY)" boyutlarından (12 madde) oluştuğu belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı ve her bir boyuta ilişkin ölçümlerin güvenilirliği için Cronbach alfa 0.93 (ölçeğin tümü), 0.89 (ÖYMY alt faktörü) ve 0.86 (PSMY alt faktörü) olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa değeri  $>0.70$  (Büyüköztürk, 2010) olduğundan güvenilir kabul edilmiştir.

Ölçeğin birinci boyutunda 18 madde (1, 2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20,21, 22, 24, 26, 27) yer alıp "Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımı (ÖYMY)" şeklinde, ölçeğin ikinci alt boyutunda ise 12 madde (3, 6, 8, 10, 14, 15, 16, 23, 25, 28, 29, 30) yer alıp "Psiko Sosyal Motivasyon Yaklaşımı (PSMY)" şeklinde isimlendirilmiştir.

#### *Verilerin Analizi*

Ölçek 5'li likert tipinde olup, katılımcı görüşleri "Hiç; 1", "Az; 2", "Orta; 3", "Çok; 4", "Pek çok; 5" şeklinde nicel veri haline getirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere katılımcıların katılma düzeyleri puan aralığı aşağıdaki Tablo 2 de verilmiştir:

Ölçekte yer alan verilerin analizinde SPSS 22.0 istatistik programı ile frekans, yüzde, aritmetik ortalama tespiti yapılacaktır. Ölçeklerden elde edilen toplam puanların çeşitli

değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için t-testi, tek yönlü ANOVA testi kullanılacaktır.

**Tablo 2.** Ölçeğin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Katılma Düzeyi	Puanlama
Hiç	1.00-1.79
Az	1.80-2.59
Orta	2.60-3.39
Çok	3.40-4.19
Pek Çok	4.20-5.00

### Bulgular

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini (Örgütsel- Yönetsel ya da Psiko-Sosyal) Uygulama Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

	N	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörleri	258	3,9324	,61016
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	258	3,6828	,73859
Toplam	258	3,8326	,62945

Tablo 3 incelendiğinde, başarılı okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri alt boyutlar bakımından incelendiğinde örgütsel yönetsel motivasyon faktörlerini ( $\bar{X}$  =3.93, Ss=0.61) ve psiko-sosyal motivasyon faktörlerini ( $\bar{X}$  =3,68 Ss=0.73) “Çok” düzeyde kullandıkları, başarılı okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede ölçeğin tümüne ilişkin görüşlerinin ortalaması  $\bar{X}$  =3.83, standart sapması Ss=0.62 olup motive etme faktörlerini kullanma seviyelerinin “Çok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.** Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel Yönetsel Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri (n=258)

	$\bar{X}$	Ss
12 Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olma	4,32	,883
20 Öğretmenlerin işlerine saygı duyma	4,32	,814
13 Söz ve davranışlarıyla bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırma.	4,25	,888

9 Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtme	4,22	,861
1 Öğretmenlerin okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerini alma	4,17	1,030
22 Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırma.	4,15	,887
4 Öğretmenlere yaptıkları işin önemli olduğuna inandırma	4,14	,980
17 Meslekle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olma	4,13	,937
26 Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve gereken ilginin gösterilmesini vurgulama	4,10	,955
2 Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirme	4,08	1,050
7 Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi verme	3,93	1,124
19 Görevimizi yaparken serbest bırakma (müdahaleci olmama)	3,93	1,013
21 Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatma	3,91	1,012
5 Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatları oluşturma	3,78	1,126
18 Öğretmenlerin eğitim alanındaki gelişmeler konusunda haberdar etme	3,74	1,021
24 Öğretmenler görev yaparken sürekli kontrol etme	3,31	1,115
27 Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söyleme	3,30	1,349
11 Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etme (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.)	3,00	1,364
Genel Ortalama	3,93	0,610

Tablo 4 incelendiğinde, maddelerin genel aritmetik ortalama değeri öğretmenlere göre başarılı okul müdürlerinin, örgütsel ve yönetsel motive etme faktörlerini “Çok” ( $\bar{X} = 3.93$ ) düzeyinde kullandıkları, başarılı okul müdürlerinin Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörleri bağlamında en fazla gösterdikleri motivasyon davranışlarının “Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olma” ( $\bar{X} = 4,32$ ), “Öğretmenlerin işlerine saygı duyma” ( $\bar{X} = 4,32$ ), “Söz ve davranışlarıyla bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırma” ( $\bar{X} = 4,25$ ), “Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtme” ( $\bar{X} = 4,22$ ), ve “Öğretmenlerin okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerini alma” ( $\bar{X} = 4,17$ ) şeklindeki motive etme davranışlarını daha çok uyguladıkları; görece olarak daha az uygulamakta oldukları motivasyon davranışlarının ise “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etme (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.)” ( $\bar{X} = 3,00$ ), “Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söyleme” ( $\bar{X} = 3,30$ ), “öğretmenleri görev yaparken sürekli kontrol etme” ( $\bar{X} = 3,31$ ) ve “Öğretmenlerin eğitim alanındaki gelişmeler konusunda haberdar etme” ( $\bar{X} = 3,74$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Tablo 5. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Psiko-Sosyal Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri (n=258)

	$\bar{X}$	Ss
10 Öğretmenlerle dostça iletişim kurma	4,37	,891
15 Güler yüzlü ve sempatik olma	4,29	,888
16 Yapılan faaliyetleri sözlü olarak takdir etme	4,23	,942
23 Birlik ve beraberlik içinde çalışmanın önemli olduğunu hissettirmesi	4,20	,877
8 Öğretmenlere yaptıkları işlerde güvendiğini sürekli hissettirme	4,11	,945
14 Hataları herkesin içinde yüze vurmama	4,11	1,087
3 Öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenme	3,95	1,171
6 Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlama	3,76	1,218
25 Özel günlerde (doğum günü, nişan, sünnet vb.) öğretmenlerin yanında olma	3,29	1,504
28 Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlama	3,06	1,395
29 Öğretmenleri başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirme	2,64	1,377
30 Öğretmenleri başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirme	2,18	1,376
Genel Ortalama	3,68	0,738

Tablo 5 incelendiğinde, maddelerin genel aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında öğretmenlere göre başarılı okul müdürlerinin, psiko-sosyal motive etme faktörlerini “Çok” ( $\bar{X} = 3.68$ ) düzeyinde kullandıkları, başarılı okul müdürlerinin Psiko-sosyal Motive Etme Faktörleri bakımından en fazla uyguladıkları motivasyon davranışlarının “Öğretmenlerle dostça iletişim kurma ( $\bar{X} = 4,37$ )”, “Güler yüzlü ve sempatik olma ( $\bar{X} = 4,29$ )”, “Yapılan faaliyetleri sözlü olarak takdir etme ( $\bar{X} = 4,23$ )”, “Birlik ve beraberlik içinde çalışmanın önemli olduğunu hissettirmesi ( $\bar{X} = 4,20$ )” ve “Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirme ( $\bar{X} = 4,11$ )” olduğu; görece olarak daha az kullandıkları motivasyon faktörlerinin ise “Öğretmenleri başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirme ( $\bar{X} = 2,18$ )”, “Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirme ( $\bar{X} = 2,64$ )” ve “Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlama ( $\bar{X} = 3.06$ )” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörleri	Erkek	149	3,95	.60	256	.56	.57
	Kadın	109	3,90	.61			
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Erkek	149	3,69	.74	256	.41	.68
	Kadın	109	3,66	.73			
Motive Etme Faktörlerini Belirleme Ölçeği	Erkek	149	3,85	.63	256	.52	.60
	Kadın	109	3,80	.63			

Tablo 6 incelendiğinde, örgütsel yönetsel [ $t_{(256)} = .56, p > .05$ ] ve psiko-sosyal [ $t_{(256)} = .41, p > .05$ ] motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerine göre cinsiyet faktörü bakımından anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin Medeni Haline Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Medeni Hali	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörleri	Bekâr	104	4,0379	,51921	256	2,30	,022
	Evli	154	3,8611	,65664			
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Bekâr	104	3,6971	,67101	256	0,25	,799
	Evli	154	3,6732	,78293			
Toplam	Bekâr	104	3,9016	,54288	256	1,45	,148
	Evli	154	3,7859	,67948			

Tablo 7 incelendiğinde, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda başarılı okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin örgütsel yönetsel [ $t_{(256)} = 2.30, p < .05$ ] motivasyon faktörlerini uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni hal faktörü bakımından anlamlı fark gösterdiği, psiko-sosyal [ $t_{(256)} = ,25, p > .05$ ] motive etme faktörlerini uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ise medeni hal faktörü bakımından anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Medeni Haline Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Örgütsel Yönelimsel Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Medeni hali	N	$\bar{X}$	Ss
1 Öğretmenlerin okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerini alma	bekar	104	4,38	,937
	evli	154	4,03	1,069
2 Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirme	bekar	104	4,28	1,000
	evli	154	3,95	1,065
4 Öğretmenlere yaptıkları işin önemli olduğuna inandırma	bekar	104	4,42	,809
	evli	154	3,95	1,040
5 Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatları oluşturma	bekar	104	3,97	1,092
	evli	154	3,66	1,134
"7 Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi verme	bekar	104	4,10	1,057
	evli	154	3,82	1,157
9 Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtme	bekar	104	4,35	,773
	evli	154	4,14	,908
11 Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etme (Yüksek Lisans, dil, iletişim vs.)	bekar	104	2,80	1,444
	evli	154	3,14	1,294
12 Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olma	bekar	104	4,40	,865
	evli	154	4,27	,893
13 Söz ve davranışlarıyla bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırma.	bekar	104	4,38	,840
	evli	154	4,16	,911
17 Meslekle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olma	bekar	104	4,26	,881
	evli	154	4,05	,966
18 Öğretmenlerin eğitim alanındaki gelişmeler konusunda haberdar etme	bekar	104	3,85	,943
	evli	154	3,66	1,068
19 Görevimizi yaparken serbest bırakma (müdahaleci olmama)	bekar	104	3,92	1,031
	evli	154	3,93	1,004
20 Öğretmenlerin işlerine saygı duyma	bekar	104	4,49	,668
	evli	154	4,21	,883
21 Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatma	bekar	104	4,05	1,101
	evli	154	3,82	,939
22 Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırma.	bekar	104	4,33	,806
	evli	154	4,03	,921
24 Öğretmenler görev yaparken sürekli kontrol etme	bekar	104	3,33	1,194
	evli	154	3,31	1,062
26 Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve gereken ilginin gösterilmesini vurgulama	bekar	104	4,11	,985
	evli	154	4,09	,938
27 Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söyleme	bekar	104	3,28	1,417
	evli	154	3,31	1,306

Tablo 8 incelendiğinde, medeni hal değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda " (1) Öğretmenlerin okulla ilgili

alınan kararlarda düşünce ve görüşlerini alma”, “(2) Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirme”, “(4) Öğretmenlere yaptıkları işin önemli olduğuna inandırma”, “(9) Öğretmenlerin sorumluluklarını açık olarak belirtme”, “(13) Söz ve davranışlarıyla bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırma”, “(17) Meslekle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olma” ve “(22) Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırma” maddelerinde anlamlı fark bulunmuştur. Bu bulgulara bakılarak çalışmaya katılan bekâr öğretmenlerin, evli öğretmenlere nazaran öğretmenlerin başarılı okul müdürlerinin örgütsel yönetsel motive etme faktörlerini uygulama sıklığına ilişkin genel görüşleri 1. 2. 4. 9. 13. 17. ve 22. maddelerde daha olumlu düşündükleri, başarılı okul müdürlerinin 1. 2. 4. 9. 13. 17. ve 22. maddelerini bekâr öğretmenleri motive etmek için daha fazla uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Branş	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörleri	Sınıf Öğretmeni	92	3,8829	,70453	256	-,971	,33
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Branş Öğretmeni	166	3,9598	,55135			
Motive Etme Faktörlerini Belirleme Ölçeği	Sınıf Öğretmeni	92	3,6884	,83029	256	,090	,92
	Branş Öğretmeni	166	3,6797	,68516			
	Sınıf Öğretmeni	92	3,8051	,73162	256	-,52	,60
	Branş Öğretmeni	166	3,8478	,56681			

Tablo 9 incelendiğinde, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda örgütsel yönetsel [t (256) = -,97, p > .05] ve psiko-sosyal [t (256) = ,09, p > .05] motive etme faktörlerini uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş faktörü bakımından anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait ANOVA sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörleri	Gruplar Arası	1,838	3	,613	1,658	,17
	Grup İçi	93,841	254	,369		
	Toplam	95,679	257			
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Gruplar Arası	2,852	3	,951	1,758	,15
	Grup İçi	137,345	254	,541		
	Toplam	140,197	257			
Motive Etme Faktörlerini Belirleme Ölçeği	Gruplar Arası	2,034	3	,678	1,726	,16
	Grup İçi	99,793	254	,393		
	Toplam	101,827	257			

Tablo 10 incelendiğinde, görüldüğü gibi ANOVA sonuçları okul müdürlerinin öğretmenleri “örgütsel yönetmel” [F (3 - 257) = 1.658, p>.05] ve “psiko-sosyal” [F (3 - 257) =1,758, p>.05] motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait ANOVA sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörleri	Gruplar Arası	3,180	4	,795	2,174	,072
	Grup İçi	92,499	253	,366		
	Toplam	95,679	257			
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Gruplar Arası	4,770	4	1,193	2,228	,067
	Grup İçi	135,426	253	,535		
	Toplam	140,197	257			
Motive Etme Faktörlerini Belirleme Ölçeği	Gruplar Arası	3,192	4	,798	2,047	,088
	Grup İçi	98,634	253	,390		
	Toplam	101,827	257			

Tablo 11 incelendiğinde, görüldüğü gibi ANOVA sonuçları okul müdürlerinin öğretmenleri “örgütsel yönetmel” [F (4 - 257) = 2,174, p>.05] ve “psiko-sosyal” [F (4 - 257)

=1,193,  $p>05$ ] motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki deneyim faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 12.** Öğretmenlerin Öğretim Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait ANOVA sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörleri	Gruplar arası	5,461	2	2,731	7,718	,001
	Grup içi	90,217	255	,354		
	Toplam	95,679	257			
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Gruplar arası	2,327	2	1,163	2,152	,118
	Grup içi	137,870	255	,541		
	Toplam	140,197	257			
Motive Etme Faktörlerini Belirleme Ölçeği	Gruplar arası	3,647	2	1,823	4,736	,010
	Grup içi	98,180	255	,385		
	Toplam	101,827	257			

Tablo 12 incelendiğinde, görüldüğü gibi ANOVA sonuçları okul müdürlerinin öğretmenleri “örgütsel yönetsel” [ $F(2 - 257) = 7,718, p<.05$ ] motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretim kademesi faktörü bakımından anlamlı bir fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Psiko-sosyal” [ $F(2 - 257) = 2,152, p>05$ ] motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin ise öğretmen görüşlerinin öğretim kademesi faktörü bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yapılan ANOVA sonucunda okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin genel öğretmen görüşlerinin öğretim kademesi faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. [ $F(2 - 257) = 1,823, p > .05$ ].

Tablo 13. Öğretmenlerin Öğretim Kademelerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Faktörlerini Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait Post Hoc Sonuçları

	Öğretim Kademesi	Öğretim Kademesi	P
Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörleri	İlkokul	Ortaokul	,049
		Lise	,129
	Ortaokul	İlkokul	,049
		Lise	,000
	Lise	İlkokul	,129
		Ortaokul	,000

Tablo 13 incelendiğinde, görüldüğü gibi Post Hoc sonuçları okul müdürlerinin öğretmenleri “örgütsel yönetmel” motive etme faktörlerinde ilkökul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ( $p < 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark gösterdiği, başarılı okul müdürlerinin ortaokulda çalışan öğretmenlere ( $\bar{X} = 4,14$ ) ilkökulda çalışan öğretmenlere göre örgütsel yönetmel motive faktörlerini daha fazla uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır.

### Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde, araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar ve tartışmaya yer verilerek öneriler sunulmuştur.

Araştırma bulgularına göre Siirt il merkezindeki başarılı görülen okul müdürlerinin, öğretmenleri örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerini ve psiko-sosyal motivasyon faktörlerini çok düzeyinde kullandıkları, okul müdürlerinin örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerini ( $\bar{X} = 3,93$ ), psiko-sosyal motivasyon faktörlerine ( $\bar{X} = 3,68$ ) göre çok az da olsa, görel olarak daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Başarılı okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin elde edilen sonuçlara göre cinsiyet, branş, yaş ve mesleki deneyim faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği, ancak medeni hal ve öğretim kademesi faktörlerinde başarılı okul müdürlerinin örgütsel yönetmel motivasyon faktörlerini uygulama düzeyine ilişkin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma sonucunda, başarılı okul müdürlerinin örgütsel - yönetmel ve psiko-sosyal motive etme faktörlerini uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet

bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde Çiçek (2002)'in çalışmasında da örgütsel-yönetmel ve psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Demirel'in (2007) araştırmasında da öğretmenleri motive eden araçlara ilişkin öğretmen görüşlerinin ve Baygut'un (2007) araştırmasında da, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak, okul müdürlerinin uyguladıkları motivasyon faktörleri bağlamında, erkek ve kadın öğretmenlerin birbirleri ile görüş birliği içinde oldukları ve cinsiyet farklılığından kaynaklanan farklı bir algılayış içinde olmadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Bu araştırma sonucunda, başarılı okul müdürlerinin örgütsel - yönetmel ve psiko-sosyal motive etme faktörlerini uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme araçlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri branş bakımından farklılaşmamaktadır. Baygut'un (2007) çalışmasında da, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Bu sonuçların bu araştırma bulgularını desteklediği görülmektedir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin gerek örgütsel-yönetmel gerekse psiko-sosyal motivasyon araçlarını kullanma düzeyleri, öğretmenlerin farklı branşlara sahip olma durumlarına göre değişiklik göstermediği, bir başka deyişle sınıf öğretmenleri ve çeşitli disiplin alanında yetkinliğe sahip öğretmenlerin uygulanan motivasyon araçlarını aynı şekilde anlamlandırdığı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri "örgütsel yönetmel" ve "psiko-sosyal" motive etme araçlarını kullanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin meslek deneyimi faktörü bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Çiçek (2002)'in yaptığı çalışmada da, örgütsel-yönetmel ve psiko-sosyal boyutta yer alan motivasyon araçlarının kullanma sıklığına göre öğretmen görüşlerinin mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yine bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikteki bir diğer araştırma da Kulpcu'nun (2008) yaptığı çalışmadır. Bu



çalışmada da, mesleki kıdeme göre kullanılan motivasyon davranışları arasında önemli bir fark olmadığı belirtilmektedir. Ünal'ın (2000) "öğretmenleri işe güdülemede müdürlerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesi" konulu çalışmasında da öğretmenlerin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı fark saptanmamıştır. Yukarıdaki çalışmalar da dikkate alındığında, okul müdürlerinin kullandıkları motivasyon faktörleri öğretmenlerin meslek deneyimlerine göre bir farklılık göstermediği daha açık bir ifadeyle öğretmenlerin çalışma süreleri ne kadar olursa olsun müdürlerin motivasyon faktörlerinden aynı şekilde etkilendikleri ve aynı şekilde anlamlandırdıkları sonucuna ulaşılabilir.

### Öneriler

Başarılı okul müdürlerinin öğretmenlere motivasyon yaklaşımları yönüyle hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunun araştırılması konusunun farklı şekillerde ve gruplarda araştırılmasına gerek duyulmaktadır. Bu bağlamda;

1. Araştırmanın problemi temel alınarak, evren genişletilebilir. Bölgesel ya da ulusal düzeyde araştırmalar yapılabilir.
2. Araştırma tüm okullarında yapılabilir. Böylece resmi okullar ile özel okullar öğretmenlerin güdülenmeleri bakımından karşılaştırılabilir.
3. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme faktörlerinden öğretmenlerin beklentileriyle mevcut okul müdürlerinin bu faktörleri ne kadar gösterdikleri karşılaştırılabilir.
4. Araştırma farklı veri toplama araçları ve yöntemler kullanılarak (gözlem, görüşme ve mülakat gibi), tüm okul müdürlerine yönelik gerçekleştirilebilir.
5. Başarılı okul müdürlerinin az ve orta düzeyde göstermiş olduğu motivasyon davranışlarının nedenlerine ilişkin daha kapsamlı nitel araştırmalar yapılabilir.
6. Başarılı okul müdürlerinin göstermiş olduğu motivasyon faktörleri ile öğretmenlerin mesleki başarıları arasındaki ilişki araştırılabilir.

### Kaynaklar

- Allan, J. (1998) . *Daha İyi Nasıl Motive Etme* (1. Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.  
Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Rize İli Örneği)*,Yayımlanmamış Doktora Tezi , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, D., (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Adana
- Fındıkçı İ., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları,
- Geen,R.G. (1995). *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. California: Brooks/Cole Publishing Company
- Helvacı M. A. ve Başın, H., (2013). *Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, Türkiye.
- Karadeniz, B. C. ve Yavuz, C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (9), 507-509.
- Karaköse T. ve Kocabaş İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama* , 2, (1), 3-14.
- Kulpcu O., (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme (Gaziantep Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Öztürk, T. (2006), *İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pekel H. N., (2001). *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Taşdemir Ş., (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*, İdari Uzmanlık Tezi, Kurum Adı Yok ,Ankara.
- Ünal S., (2000). Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, (147) Sayfa Aralığı Belirtilmemiş .
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 277-394.

## Extended Summary

### Investigation Of Which Motivation Factors Are More Effective in The Aspect Of Dealing With Teachers Among Successful School Headmasters

(A Sample of Siirt)

Bayram ELÇİ, Çetin TAN

#### Introduction

In this study, it is examined which motivation factors are more effective in the aspects of dealing with teachers among successful school headmasters in public schools in the city center of Siirt.

The population of the study consisted of 418 teachers of 21 schools (11 primary, 6 secondary, 4 high schools) in which successful school headmasters work as a result of reviews by the National Education Directorate, Parent Teacher Association, school teachers, school students; primary, secondary, and high school level in the province of Siirt as of the date 14.03.2014 at least 4 years, who filled the post of manager. The sample of the research consisted of 258 teachers and headmasters of 12 schools (7 primary, 2 secondary, 3 high school) in which their duty duration is extended and accepted successful headmasters as a result of the evaluation of the provincial directorate.

Data about which motivation factors are more effective in the aspects of dealing with teachers among successful school headmasters in public schools in the city center of Siirt will be identified with the scale "Determining The Approaches of School Hedmasters To Motive Teachers" by Başın and Helvacı (2012). Demographic information that forms the first section of scale consists of 5 questions, the second part consists of questions on the 30-item Likert-type 5s. The datas are processed in the SPSS data analysis program, frequency and percent in the general information of the teachers involved in the processing survey, and t-test and one way anowa test has applied in the detection of differences between the views and resulted

in .05 level of significance. " As a result of the research, it is reached that in the province of Siirt successful common school headmasters used psycho - social motivation tools and organizational-managerial motivation tools at the appropriate level.

According to the results of successful school headmasters motivate teachers the tools to the application level it is determined that it does not show significant difference in terms of gender, branch, age and professional experience factors. However, it is determined that marital status and education level factors show significant differences in terms of appropriate level of successful headmasters organizational- managerial motivation tools.

Teachers' general views related to frequency of applications organizational-managerial motivation tools of successful school headmasters in terms of marital status it is seen that single teachers think more positive than married ones.

When it is analyzed in terms of educational level factor it is determined that there is significant differences between primary school teachers and secondary school teachers and successful school headmasters applied the organizational- managerial motivation tools to secondary school teachers more than primary school teachers. When teachers' general views related to school headmasters' usage frequency of organizational- managerial motivation tools are analyzed in terms of educational level factor, it is seen that secondary school teachers think more positive than primary and high school teachers.

---

#### Citation Information

Elçi, B. ve Tan, Ç. (2015). Başarılı Okul Müdürleri Arasında Öğretmenlere Yaklaşımları Yönüyle Hangi Motivasyon Faktörlerinin Daha Etkili Olduğunun İncelenmesi. *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 168-187.