

# OKUL MÜDÜRLERİNİN TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ (ÖZEL VE DEVLET OKULU ÖRNEĞİ)

İbrahim KOCABAŞ\*

Turgut KARAKÖSE\*\*

## Özet

Bu araştırmada, öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek amacıyla bir anket geliştirilerek örnekleme alınan öğretmen grubu üzerine uygulanmıştır. Motivasyonu; müdürlerin örgüt çalışanlarını bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. İnsan davranışlarının kaynağı ihtiyaçlardır. İhtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlamaktadır. Bireyler bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla fiziksel ve ruhsal yönden uyarılırlar. Uyarılan birey harekete geçerek davranışta bulunur ve sonuçta doyuma ulaşır. İşte, bu doyum noktası motivasyon sürecinin son aşamasıdır. Ülkelerin geleceği, eğitim kurumlarının, işlevlerini tam olarak yerine getirip getirmemesine bağlıdır. Bu çerçevede, eğitim örgütlerinde verimlilik makine ile değil insanla sağlanmaktadır. Verimliliğin sağlanabilmesi için, eğitim-öğretimde stratejik konuma sahip olan öğretmenlerin işlerinde mutlu ve doyuma ulaşmış olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde moralli olması eğitimde kalite ve verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Bu nedenle insanları etkileme ve yönlendirme sanatı olan motivasyon diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de insanları etkileme aracı olarak kullanılabilir.

**Anahtar sözcükler:** Motivasyon, verimlilik, okul müdürü, iletişim.

## Abstract

The aim of this study is to identify whether there is a relationship between teachers' motivation and leadership roles of the principals working in state and private schools. A questionnaire was developed to identify the factors affecting motivation and administered to a group of teachers in the sample. The findings of the study show that teachers working in private schools found the managerial behavior of the principals, interpersonal communication skills, appreciating their staff more positive than those teachers working in state schools. In addition, teachers working in private schools expressed more positive opinions about working environment, physical structure and organizational climate of the school. Further, teachers working in private schools replied more positively about the decency of the teaching profession and the level it is accepted. However, both groups of teachers agreed that the teaching profession is a decent job.

**Key words:** Motivation, productivity, principal, communication.

Günümüzde yaşamın her safhasında hızlı bir gelişme ve değişme yaşanmaktadır. Dünya endüstri çağından bilgi çağına doğru ilerlerken ülkelerin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel yönden bu sürece ayak uydurmaları zorunlu hâle gelmiştir. Bilindiği üzere ülkemiz genç bir nüfus potansiyeline sahiptir. Bu genç nüfusu çağın şartlarına uygun olarak yetiştirmek, onları gerekli bilgi ve becerilerle donatmak; ülkemizin bilimsel, teknolojik, kültürel ve ekonomik yönden gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Mevcut genç nüfus potansiyelini değerlendirebilmek için insan kaynaklarına yönelik yatırımların yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarına yapılan yatırım bir fabrika veya herhangi bir ticarî örgüte yapılan yatırımla aynı tutulmamalıdır. Bir ülkenin insana yatırım yapması, geleceğine yatırım yapması anlamına gelmektedir. İyi yetişmiş bilinçli bir gençlik o ülkenin sigortası demektir. Şüphesiz bu durum eğitim yoluyla gerçekleşecektir. Bu nedenle eğitim ve öğretim kurumlarına büyük görevler düşmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle eğitim

---

Yazışma adresi: \*Yard. Doç. Dr. İbrahim Kocabaş, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri, [ikocabas@firat.edu.tr](mailto:ikocabas@firat.edu.tr). \*\*Turgut Karaköse, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [tkarakose@yahoo.com](mailto:tkarakose@yahoo.com).

seviyeleri arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca eğitimin toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel kalkınmanın en önemli aracı olduğu bilinmektedir.

Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar. Çünkü verim bir heyecan işidir. Bir biyolojik organizma için bedensel sağlık ne ise örgüt için de moral aynı şeydir. Moralin eksikliği tıpkı kişi sağlığındaki eksiklik gibidir. Nasıl sağlıkla ilgili sorunlar maddî organizmayı tedavi etmeyi gerektiriyorsa, toplumsal örgüte ilişkin konular da insan ilişkilerini geliştirmeyi ve sağlıklı hâle getirmeyi gerektirmektedir (Alıç, 1996: 17). Öğrenme-öğretme sürecinin en stratejik ögesi kuşkusuz öğretmendir. Öğretmenin öğrencilere en iyi şekilde eğitim-öğretim hizmetini sunmak, onlara iyi hedefler göstermek, kendilerine ve topluma faydalı birer birey olarak yetişmelerine yardımcı olmak gibi önemli bir misyonu vardır. Ancak öğretmenlerin bu misyonlarını yerine getirirken eğitim-öğretim hizmetini sunmaya hazır olmaları ve yüksek düzeyde moralli olmaları gerekmektedir.

Moralin önemli temellerinden birisi de zihinseldir. Zihinsel temel, öğretmen açısından özel bir önem taşımaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğunun doyguluk verici bir zihinsel ortama ve örgütsel iklime önem verdikleri görülmektedir. Doygunluk verici zihinsel bir ortamın ön koşulu olarak yönetimin nesnelliği ve dürüstlüğü gösterilmektedir. Yönetimin bu konularda kesin ve kararlı olması beklenmektedir (Aydın, 1986: 96). Örgüt içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve müdürünün davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir. İşyerinin çalışma saatleri, verilen ücret, çalışanlar üzerindeki denetimin niteliği, kuruluşun personel politikası ve uygulamaları ile diğer şartlar da bireyin morali üzerinde etkili olmaktadır (Bingöl, 1984: 29). Örgüt ortamında bireyler arası iletişim, morali olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir eğitim kurumu olan okulda, müdürlerle öğretmenler arasındaki iletişimin, bireylerin moralini büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. Zihinsel ve kültürel açıdan yüksek düzeyli, meslek içi ve meslek dışı ilişkiler sağlayan nitelikte bir etkileşim, öğretmenin mesleksi ufkunu genişletici, yeni görüşler kazandırıcı, özendirici, güdüleyici ve moral verici bir etki yapmaktadır (Aydın, 1986: 96). Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için öğretmenin işine iyi bir şekilde motive olması ve yüksek düzeyde moralli olması hatta bu moralin olabildiğince sürekli olması gerekmektedir. Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini artırma ve bu yolla işlerinde doyumuna ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okul örgütünün başında bulunan okul müdürüne düşmektedir. Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Günümüze gelinceye kadar motivasyon hakkında birçok tanım yapılmıştır.

Örneğin, Bentley'e (1999: 180) göre motivasyon; bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve bireysel isteklere ulaşmasını, böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür. Öncü'ye (2000: 113) göre motivasyon ise, davranışı hedefe doğru yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güçtür. Yani istek ve arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Bu bağlamda motivasyonu; müdürlerin çalışanları bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda devamlı olarak harekete geçirmek için kullandıkları bir güç olarak tanımlamak mümkündür. Bu yüzden yönetim ve örgüt açısından motivasyonun önemi yadsınamaz.

İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır (Hanks, 1999: 139). Her bireyin sürekli olarak

tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla güdülenme süreci başlar. Gereksinimler ister psikolojik ister fizyolojik olsun, bireyleri belli davranışlarda bulunmaya iter. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir. Gereksinimlerini karşılamak için uyarılan birey, davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı ise gereksinimlerin doyurulmasıdır. Doyum, güdülenme sürecinin son aşamasıdır. Davranışlar sonucu gereksinim amacına ulaştığında, güdülenme tamamlanmış olur. Sonuçta gereksinimleri karşılanan birey de mutlu olur (Özkalp ve Kirel, 1987: 244). Duyarlı ve etkili müdürler, kendi gereksinim ve amaçlarından haberdar olan kişiler olarak, öğretmenlerin gereksinimlerini ve amaçlarını da dikkate almaktadırlar. Karşılıklı güven ve destek, sağlıklı bir iletişim, çatışmaları örgütsel bir olgu olarak kabul etme ve onlarla birlikte yaşanması gereğine inanma, bireysel farklılıklara saygılı olma, bu müdürlerin önem verdikleri noktalar olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla öğretmenlerden üst düzeyde bir yararlanma beklenebilir (Aydın,1986: 94).

Okul müdürleri öğretmenlerin, işlerinde motive olmalarına yardımcı olmalıdır. Çünkü işine kendini adanmış, bütün enerjisini bu yönde harcayan bireyler örgütün amaçlarına ulaşılmasında kuşkusuz katkı sağlayacaklardır. Okul müdürlerinin başarıyı yakalayabilmesi, okul çalışanlarının bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harcamalarına bağlıdır. Bu yüzden çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir. Okul müdürü açısından da önemli olan, çalışanların okulun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır.

İyi bir motivasyonun önündeki engellerden biri kötü iletişimdir. Bu problem en saltanatlı yönetim kurulu odalarından, en mütevazı evlere kadar her yerde mevcuttur. İnsanlar motive edicileri memnun edememektedirler. Çünkü onların ne istediklerini bilmemektedirler. İletişim düzeldikçe motivasyon da iyileşecektir. İşgörenler, kendilerinden istenilenin ne olduğunu tam olarak bilirlerse, eğer istenilen şey makul ise bunu yerine getireceklerdir (Hanks, 1999: 22). Öğretmen ve müdür arasında karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim okul müdürünün müdürlük rolünü daha kolay oynamasına yardımcı olur. Ancak bürokratik okul müdürleri öğretmenlerden tamamen soyutlanmıştır. Bu müdürler fiziksel olarak öğretmenlere çok yakın, fakat psikolojik olarak öğretmenlerden çok uzaktır. Öğretmenler odasına günlerce girmeyen, öğretmenlerle arasına psikolojik duvarlar ören çok sayıda okul müdürü vardır. Bu tip müdürlerin öğretmenlere müdürlük yapması çok zordur (Çelik ; 1999: 123).

Okul örgütünde motivasyonun sağlanabilmesi için bireyler arasındaki açık bir iletişim çok önemlidir. Açık iletişim, çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat ve saygı göstermesi anlamında düşünülmelidir. Çalışanlar örgüt içindeki iletişim vasıtasıyla kendilerinden neyin yapılması beklendiğini ve örgüt dışında işleriyle ilgili olarak nelerin gerçekleştiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu yüzden örgüt içinde serbest bir şekilde bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Okul müdürünün kurum içindeki tavır ve davranışları, çalışanlara karşı tutumları, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir.

Kurumları başarıya götüren en önemli öge ast-üst ilişkilerinde anlayışa dayalı bir ahenktir. Müdür işinde ne kadar bilgili olursa olsun, emri altındakilerin yapmaları gerekli işleri ne kadar iyi bilirse bilsin; iyi sonuç almada en önemli rolün, ast-üst ilişkilerindeki ahenk olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde gerek aşağıdan yukarı, gerek yukarıdan aşağı iletişim kanallarının açık olması motivasyonu önemli ölçüde etkileyecektir. Okul müdürü, öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma yoluna gitmelidir. Müdür, çalışanlara zorla bazı istek ve emirlerini yaptırabilir, ancak onun olmadığı bir ortamda, çalışan gene kendi doğru bildiklerini

yapacaktır. Onlarla verimli bir şekilde çalışabilmek için bireyleri tanımak ve anlamak gerekmektedir. Bu amaçla okul müdürü, çalışanın hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir.

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Sunulan bir beğeni ve takdir, insanların gelişmesine yüksek düzeyde bir önderlik ya da destek kadar yardımcı olacaktır. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacaktır. Bu duygu, doğrudan insan bilincinde kabul edilme, onaylanma, saygı ve güveni artırır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999: 179).

Bireylerin gösterdiği davranışlar uzun bir süre pekiştirilmezse bu davranış zamanla azalır ve kaybolur (Erden ve Akman, 1995: 128). Bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanların olumlu davranışlarını pekiştirmezlerse, başka bir ifadeyle ödüllendirmezlerse bu davranışlar sönme eğilimine girecektir. Okul müdürü, çalışanların olumlu davranışlarına belli aralıklarla geri besleme vererek onları ödüllendirmeyi ihmal etmemelidir. Personelinin olumlu davranışlarını gördüğünde en azından teşekkür etmesini bilmelidir. Yerinde ve zamanında verilen olumlu bir pekiştireç, çalışanın işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Ayrıca onu işine daha iyi motive ederek, kendine olan güvenini artıracak, işini daha çok sevmesine ve doyuma ulaşmasına etki edecektir. Okulla ilgili konularda karar alma sürecine örgütünün birer üyesi olan öğretmenleri de dahil etmelidir. Böylelikle öğretmenler kendilerinden neler beklendiğini bilecekler; ona uygun bir tutum ve davranış geliştirme yoluna gideceklerdir. Sonuçta eğitim-öğretim sürecinde ve insan ilişkileri yönünden hata yapma şansları git gide azalacaktır.

Ancak okul müdürlerinin; yönetimi altındaki çalışanlarını çeşitli sebeplerden dolayı yeterince destekleyip cesaretlendiremedikleri ve işlerinde doyuma ulaşmalarını sağlayabilecek motivasyon faktörlerini kullanmadıkları, ayrıca etkili liderlik özelliklerine sahip olmadıkları ifade edilebilir. Buna bağlı olarak eğitimin kalitesinin olumsuz yönde etkilendiği düşünülmektedir. Bu nedenle eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi amacıyla, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerini benimsemeleri; öğretmenin yetiştirilmesi, yönlendirilmesi ve öğrenme-öğretme sürecinde daha verimli hâle gelebilmesi amacıyla çalışanlarını motive etmeye özen göstermeleri gerekmektedir.

Örgüt çalışanlarının motivasyonu ile ilgili, Türkiye’de ve yurt dışında bazı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Kinman ve Kinman 2001 yılında “The role of motivation to learn in management education” adlı çalışmalarında; genel olarak motivasyon ve öğrenme biçimleri hakkındaki literatürü inceledikten sonra, anket ve görüşme yöntemiyle, çalışma ortamlarının öğrenmeye uygunluğunu ve uygun ortam hazırlamanın örgütü öğrenen bir organizasyon hâline getirmedeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda çalışma ortamının, motivasyonu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım’ın, 2001 yılında yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlâkına Etkisi” isimli araştırmasında liderlik, örgüt kültürü, iş doyumunu ve motivasyon kavramları incelenmiş, öğretmenlere ve müdürlere uygulanan anket sonuçlarına göre yorum yapılmıştır. Bunun sonucunda, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

## **Amaç**

Araştırmanın genel amacı; özel okul ve devlet okullarındaki müdürlerin tutum ve davranışları ( liderlik rolleri) ile öğretmenlerin motivasyonu arasında herhangi bir ilginin olup olmadığını saptamaktır. Bu genel amaç çerçevesinde;

- a) Okul müdürlerinin, göstermiş oldukları olumlu ve olumsuz davranışları belirlemek; bu davranışların öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki işlevini tespit etmek,
- b) Özel okul ve devlet okullarındaki öğretmenlerin motivasyon düzeylerini karşılaştırmak,
- c) Öğretmenlerin kendi mesleklerine ilişkin görüşlerini belirlemek,
- d) Buna bağlı olarak, okul müdürlerine önerilerde bulunmak araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

## **Yöntem**

Bu başlık altında araştırmanın evren ve örnekleme tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analiz ve yapılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur. Araştırma, betimsel tarama ve anket uygulanması şeklinde yapılmış olup mevcut durumun ortaya konulmasına çalışılmıştır.

## **Evren**

Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde eğitim veren devlet okulları ve özel okullar ile bu okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise, Gaziantep il merkezi ile, Kahramanmaraş il merkezi ve ilçelerinde bulunan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

## **Örnekleme**

Araştırmanın örnekleme, Gaziantep il merkezinden 4 özel okul, 3 lise, 7 ilköğretim okulu ve Kahramanmaraş il merkezi ve ilçelerinden 5 özel okul, 8 lise, 13 ilköğretim okulundan oluşmaktadır. Gaziantep il merkeziyle Kahramanmaraş il merkezi ve ilçelerinde bulunan özel ve devlet okulunda görev yapan öğretmenler arasından, random yöntemiyle seçilen toplam 495 öğretmen araştırma örneklemine alınmıştır.

## **Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması**

Veriler literatür taraması ve 40 maddeden oluşan bir anket yolu ile toplanmıştır. Anket, literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ve benzer uygulamalar ışığında hazırlanmıştır. Daha sonra istatistik uzmanlarının (Yrd. Doç. Dr. Mehmet TAŞPINAR ) ve yönetim uzmanlarının ( Yrd. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ ) yardımı ile anket soruları geliştirilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu değerlendirmek amacıyla oluşturulan ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmış olup anket, uzman görüşüne başvurulduktan sonra uygulanmıştır. Anket toplam 495 öğretmene dağıtılmış, verilen anket formlarından 313 adedi geriye dönmüş, ancak çeşitli hatalar nedeniyle 17 anket formu araştırma kapsamına alınmamış ve toplam olarak 296 öğretmenin görüşleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

## **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde “SPSS for Windows” paket programının 10.00 sürümünden yararlanılarak yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, anlamlılık testi gibi istatistiksel işlemler yapılmıştır. Elde edilen tablolar sonucunda grupların katılım ortalamaları, ortalamalar arası fark ve bu farka uygulanan (p) değeri için (  $p < 0.05$ ) anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Uygulanan likert tipi ölçek beşli değerlendirme şeklinde hazırlanmış olup buna

yönelik olarak aralıklar olumludan olumsuzu doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hâle getirilmiştir. Ortalama karşılaştırmalara esas olmak üzere; 4.21-5.00 tamamen katılıyorum, 3.41-4.20 katılıyorum, 2.61-3.40 kararsızım, 1.81-2.60 katılmıyorum, 1.00-1.80 tamamen katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

### Bulgular ve Yorum

Bulgular bölümünde çeşitli davranışların gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır. Bu görüşleri belirleyebilmek amacıyla 40 maddelik likert tipi bir ölçek kullanılmış olup, maddelerin tamamı yorumlamamış, öğretmen görüşlerinden sadece anlamlı ( $P<0.05$ ) düzeyde farklılıklar olan maddeler yorumlanmaya çalışılmıştır.

### Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

**Tablo 1. Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Değişken Maddeler	Özel okul		Devlet Okulu		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
25. Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	4.05	0.95	3.33	1.21	18.569	0.000*
33. Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	4.18	0.93	3.48	1.25	16.504	0.000*
38. Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	4.03	0.92	3.38	1.18	15.749	0.000*
39. Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	4.07	0.95	3.58	1.23	8.123	0.005*

\*  $P<0.05$  anlamlı

Serbestlik derecesi (sd ): 294

Tablo 1’de okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

“Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir.” görüşüne katılım açısından özel okullardaki öğretmenlerle devlet okullarındaki öğretmenler arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=18.57$ ) bulunmaktadır. Buna göre özel okul öğretmenleri ( $\bar{X} = 4.05$ ) bu fikre katıldıklarını belirtirken, devlet okullarında görev yapanlar ( $\bar{X}=3.33$ ) ile kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, müdürlerinin bilgi ve tecrübesine daha fazla güvendiğini ortaya koymaktadır. “Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.” görüşüne katılım açısından özel okullar ve devlet okulları arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=16.50$ ) vardır. Özel okul öğretmenleri ( $\bar{X}=4.18$ ) bu görüşe katıldıklarını belirtirken, devlet okulunda çalışanlar da ( $\bar{X}=3.48$ ) katıldıklarını ifade etmişlerdir. Her iki okulda görev yapan öğretmenler olumlu yönde görüş belirtmelerine rağmen; özel okullarda görev yapan öğretmenler kendi müdürlerinin, motivasyonun önemli bir unsuru olan iletişime daha fazla önem verdiğini ifade etmişlerdir.

“Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.” görüşüne katılım açısından özel okullar ve devlet okulları arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=15.74$ ) vardır. Buna göre özel okul öğretmenleri ( $\bar{X}=4.03$ ) bu görüşe katıldıklarını ifade ederken, devlet okulunda görev yapanlar ise

( $\bar{X}=3.25$ ) kararsız bir tavır takınmışlardır. Ulaşılan bu sonuç devlet okulunda çalışanların, müdürlerini bu konuda yetersiz gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu durumun öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği ifade edilebilir. “Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.” görüşüne katılım açısından özel okul ve devlet okulları arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=8.12$ ) vardır. Buna göre özel okul öğretmenleri bu görüşe katıldıklarını ( $\bar{X}=4.07$ ) ifade ederken, devlet okulunda çalışan öğretmenler ise ( $\bar{X}=3.58$ ) kararsızlığa yakın bir katılım göstermişlerdir. Bu bağlamda özel okulda çalışan öğretmenler, olumlu davranışlarının müdürleri tarafından daha sıklıkla pekiştirildiğini ifade etmişlerdir.

### Okulun Fizikî Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

**Tablo 2. Okulun Fizikî Yapısının, Çalışma Ortamının, ve Örgütsel İkliminin Eğitim- Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri**

Değişken Maddeler	Özel okul		Devlet Okulu		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
8. Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	4.00	1.10	2.91	1.28	35.893	0.000*
17. Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	4.13	0.59	3.22	1.20	32.261	0.000*
20. Okulun fizikî yapısı eğitim-öğretime uygundur.	3.70	0.99	2.88	1.42	17.518	0.000*

\*  $P<0.05$  anlamlı Serbestlik derecesi (sd): 294

Tablo 2’de okulun çalışma ortamı, fizikî yapısı ve örgütsel ikliminin eğitim-öğretim açısından uygunluğuna yönelik öğretmen görüşleri yer almaktadır.

“Okulda çalışma ortamını yeterli buluyorum.” görüşüne katılım açısından özel okul ve devlet okulları arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=35.89$ ) belirlenmiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenler ( $\bar{X}=4.00$ ) bu görüşe katıldıklarını belirtmişler, devlet okullarında çalışan öğretmenler ise ( $\bar{X}=2.91$ ) kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Buna verilere göre, genel olarak özel okulların çalışma ortamının devlet okullarına göre daha yeterli olduğu şeklinde bir görüş ileri sürülebilir.

“Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.” görüşüne katılım açısından iki grup arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=32.26$ ) vardır. Özel okulda çalışan öğretmenler ( $\bar{X}=4.13$ ) bu görüşe katıldıklarını belirtmişler, devlet okullarında çalışanlar ise ( $\bar{X}=3.22$ ) kararsız kaldıklarını ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak elde edilen sonuçlar, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin beyan ettikleri fikirlerin yönetim tarafından daha sıklıkla dikkate alındığını ortaya koymaktadır. “Okulun fizikî yapısı uygundur.” görüşüne katılım açısından özel okullarla devlet okulları arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık ( $t=17.51$ ) bulunmaktadır. Özel okullarda çalışan öğretmenler ( $\bar{X}=3.70$ ) bu görüşe katılırken devlet okullarındaki öğretmenler ( $\bar{X}=2.88$ ) ise kararsız bir tutum içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Özel okullarda çalışan öğretmenler okullarının fizikî yapısının daha iyi olduğunu ifade ederken; devlet okullarına görev yapanlar aynı görüşü paylaşmamışlardır.

## Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabul edilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 3. Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabul edilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Değişken Maddeler	Özel okul		Devlet Okulu		t	p
	$\bar{X}$	ss	$\bar{X}$	ss		
5. İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	2.53	1.33	3.19	1.32	11.885	0.001*
11. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	4.42	0.53	3.59	1.23	25.195	0.000*
18. Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	4.18	0.89	3.44	1.38	15.849	0.000*

\* P<0.05 anlamlı

Serbestlik derecesi (sd): 294

Tablo 3'te öğretmenlerin, mesleklerinin saygınlığına ve bu mesleğin kendileri tarafından kabul edilme düzeyine ilişkin görüşleri yer almaktadır.

"İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim." görüşüne katılım açısından iki okul grubu arasında (P<0.05) düzeyinde anlamlı farklılık (t=17.51) belirlenmiştir. Buna göre özel okullarda çalışanlar ( $\bar{X}$ =2.53) ile bu görüşe katılmazken, devlet okullarındakiler ( $\bar{X}$ =3.19) kararsız bir tavır takınmışlardır. Buna bağlı olarak, özel okul öğretmenleri işlerinin dışında başka bir işte çalışmak istemediklerini ifade etmişler; devlet okullarında çalışanlar ise bu konuda kararsız kalmışlardır.

"İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum." fikrine katılım açısından iki grup okul arasında (P<0.05) düzeyinde anlamlı farklılık (t=25.19) gözlenmektedir. Buna göre özel okulda çalışan öğretmenler ( $\bar{X}$ =4.42) bu görüşe tamamen katıldıklarını ifade ederken, devlet okulunda çalışanlar ( $\bar{X}$ =3.59) ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, özel okulda çalışanların bireysel hedeflerine daha kolay ulaşabileceğini gösterirken, devlet okulunda çalışanlar açısından aynı yorumu yapmak biraz daha güçtür. "Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum." görüşüne katılım açısından özel okul ve devlet okulu öğretmenleri arasında (P<0.05) düzeyinde anlamlı farklılık (t=15.89) bulunmaktadır. Özel okul öğretmenleri ( $\bar{X}$ =4.18) bu fikre katıldıklarını ifade ederken, devlet okulunda görev yapan öğretmenler de ( $\bar{X}$ =3.44) katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre tüm öğretmenler saygın bir mesleğe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okullarındakilere oranla mesleklerine ilişkin konularda daha olumlu görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır.

### Sonuçlar

Çalışanların motivasyonu ile ilgili olarak Türkiye'de ve yurt dışında yapılan diğer araştırmaların sonucunda, çalışma ortamının ve müdürlerinin liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği yargısına ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki (yönetim becerileri yönünden, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme) tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde diğer değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki bulunamazken;



okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık vardır. Bu veriler ışığında özel okullarda çalışan öğretmenler müdürlerini; yönetim becerileri, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme konusunda daha başarılı bulmaktadırlar. Devlet okullarında çalışan öğretmenler ise bu konularda müdürlerini daha az yeterli bulmaktadırlar.

Okuldaki çalışma ortamının, okulun fizikî yapısının ve örgütsel iklimin eğitim-öğretim açısından uygunluğuna ilişkin öğretmen görüşlerinde, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenirken; diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilere oranla, okullarındaki çalışma ortamı, fizikî yapı ve örgütsel iklim konusunda daha olumlu düşünmektedirler.

Öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin öğretmenler tarafından kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gözlenirken; diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm öğretmenler, mesleklerinin saygınlığına ilişkin benzer görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak işinin dışında başka bir işte çalışma ve mesleğini icra ederken hedeflerine ulaşabileceğine inanma değişkenlerine, devlet okullarında çalışan öğretmenler daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu veriler ışığında, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin işlerini ekonomik yönden daha az yeterli bulduklarını söylemek olasıdır.

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin yönetim becerileri, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme yönünden gösterdikleri tutum ve davranışlar; özel okulda çalışan öğretmenler tarafından olumlu yönde değerlendirilirken, aynı tutum ve davranışlar devlet okullarında çalışanlar arasında sınırlı düzeyde destek bulabilmiştir. Ayrıca özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarında görev yapan öğretmenlere oranla; okulun çalışma ortamı, fizikî yapısı ve örgütsel iklimine yönelik konularda daha olumlu görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde, özel okulda çalışanlar devlet okullarındakilere oranla daha olumlu fikir belirtmişlerdir. Ancak hem özel hem de devlet okulundaki öğretmenlerin mesleklerinin saygınlığı konusunda fikir birliği içinde oldukları anlaşılmaktadır.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Genel olarak devlet okullarında çalışan öğretmenler, müdürleriyle sorunlarını açık ve rahat bir şekilde konuşamadıkları yönünde fikir bildirmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin işlerine daha iyi motive olabilmeleri ve doyuma ulaşabilmeleri amacıyla, kurum içinde sağlıklı bir iletişim ağı kurarak sorunlarıyla yakından ilgilenmeli ve onlara kurumun amaçları doğrultusunda çalışabilme ruhunu aşılamalı; ayrıca öğretmenlerin meslekî gelişmelerden haberdar olmalarına, yeni bilgiler öğrenmelerine ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olarak onları cesaretlendirmeli, bu tür çabalarına destek olmalı ve ilgi göstermelidir.

Devlet okullarındaki öğretmenler, okulda alınan kararlarda kendi görüşlerine yeterince başvurulmadığını düşünmektedir. Bu durum onların işlerine motive olmalarına engel teşkil etmektedir. Çağdaş yönetim anlayışının da önemli bir unsuru olan, yönetimde çalışanların karara katılması ilkesinin okullarda uygulanmasına özen gösterilmelidir. Bu nedenle müdür sürekli, yetkilerine ve yasal güçlerine başvurmak yerine,

belli ölçülerde esnek davranıp çalışanları da karara katarak, onları okulun amaçları doğrultusunda motive etmeye dikkat etmelidir.

Devlet okullarında görev yapan öğretmenler, okul içindeki olumlu hareketlerinin yeterince takdir edilmediğinden yakınmaktadırlar. Okul müdürleri motivasyon açısından önemli bir unsur olan olumlu davranışların pekiştirilmesi ve takdir edilmesi konusuna dikkat etmelidirler. Müdürler, öğretmenlerin yaptıkları hatalardan dolayı onlara başkalarının yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamalı, bağırma ve ceza gibi yöntemlere başvurmamalı, çalışanlar arasında eşitlik ilkesine riayet etmelidir. Okul müdürleri öğretmenlerin çalışma isteğini ortaya çıkararak, kendi kendilerini motive edebilecekleri ortamı ve koşulları hazırlamalı; okulun hedeflerine ancak çalışanlarla birlikte ulaşılabileceğinin önemini kavramalıdır.

Devlet okullarındaki öğretmenler, müdürlerin konuları gereği, bilgi ve tecrübeleriyle kendilerine yeterince güven vermediği görüşünde birleşmişlerdir. Bu nedenle müdürlerin, yönetim becerileri yönünden yeterli hâle getirilmesi amacıyla, uzman eğitimciler tarafından verilen hizmet içi eğitim programları yaygınlaştırılmalı ve artırılmalıdır.

Devlet okullarında görev yapan öğretmenler, okullardaki çalışma ortamını yeterli bulmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu noktada devlet okulları gerek fizikî yapısı itibarıyla gerekse eğitim-öğretim ortamı yönünden yeterli hâle getirilmelidir.

Öğretmenlerin motivasyonlarına olumsuz etkide bulunan bir başka değişken de, okullarda yeteneklerini geliştirme fırsatlarının sınırlı olduğu görüşünü taşımalarıdır. Öğretmenlere çeşitli yönlerden gelişmelerine katkıda bulunacak eğitim olanakları sağlanarak sürekli öğrenmeye teşvik edilmeli, okul öğrenen bir organizasyon hâline dönüştürülmelidir.

Özellikle öğretmenlikte terfi olanaklarının sınırlı olmasının, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini söylemek olasıdır. Bu nedenle öğretmenlerin terfi olanaklarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmalı, onlara yükselme ve ilerleme şansı tanınmalıdır. Öğretmenlik mesleğinin hak ettiği saygınlığının tekrar kazandırılabilmesi amacıyla bu mesleğin önemini ve kutsallığını tanıtıcı programlar düzenlenmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.

Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değiştiğinden bireylerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar da birbirinden farklıdır. Bu yüzden okul müdürleri motivasyon araçlarını kullanırken öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklara saygı göstererek öğretmenlerden optimal düzeyde yararlanmaya çalışmalıdırlar.

### **Kaynaklar**

- Alıç M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Sayı: 217. (12-16).
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetim*. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*. (Çeviren: Onur Yıldırım). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bingöl, D. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erden, M. ve Akman, Y. (1995). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.

Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Kinman, G. ve Kinman, R. (2001). The role of motivation to learn in management education. *The Journal of Workplace Learning*. Vol.13, Num.4, pp. 132-144.

Öncü, H. (2000). Motivasyon (Güdülenme). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1987). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yıldırım, B. (2001). *Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İşdoymuna ve Meslek Ahlâkına Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ek:

### Anket Formu

Saygıdeğer Meslektaşım;  
Bu anket okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle, özellikle isim veya tanıtıcı herhangi bir bilginin yazılmaması gerekmektedir. Göstereceğinizi umduğumuz samimiyete ve ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.  
Saygılarımla.

**01. Cinsiyetiniz**

01.  Erkek 02.  Kadın

**02. Yaşınız**

01.  21-30 02.  31-40 03.  41-50 04.  51 ve üzeri

**03. Meslekî Deneyiminiz**

01.  1-5 02.  6-10 03.  11-15 04.  16-20 05.  21 ve üzeri

**04. Okul Türü**

01.  Özel Okul 02.  Devlet Okulu

**05. Branş**

01.  Sosyal Bilimler 02.  Fen Bilimleri

**06. Öğretim Kademesi**

01.  İlköğretim 02.  Ortaöğretim

NO	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
2	Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.					
3	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.					
4	Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.					
5	İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.					
6	Mesleğim çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					
7	Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.					
8	Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.					
9	İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.					
10	Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.					
11	İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.					
12	Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.					
13	İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					
14	Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.					
15	İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
16	Zamanımı iyi yönetebiliyorum.					
17	Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.					
18	Mesleğim itibarlı olduğunu düşünüyorum.					
19	Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					
20	Okulun fizikî yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.					

21	Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.					
22	Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.					
23	Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.					
24	İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.					
25	Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.					
26	Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.					
27	Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.					
28	Yöneticim dışardan gelen fikirlere açıktır.					
29	Yöneticimin beşerî ilişkileri iyidir.					
30	Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.					
31	Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.					
32	Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.					
33	Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.					
34	Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.					
35	Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.					
36	Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.					
37	Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlenmede yeterlidir.					
38	Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.					
39	Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.					
40	Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanırır.					

**Başka görüşleriniz varsa lütfen**

**belirtiniz.....**  
.....  
.....  
.....

## *Summary*

# **PRINCIPALS' BEHAVIOR AND ATTITUDES' EFFECT ON THE MOTIVATION OF TEACHERS**

**İbrahim KOCABAŞ\***

**Turgut KARAKÖSE\*\***

In the modern world, there have been rapid changes and developments in each stage of life. As the world is going through the industrial age toward information age, countries face the obligation to adapt economically, socially and politically to this changing world. As is known, our country has a young population. It would be a great contribution to the economic, technological, and cultural development of our country to equip them with the knowledge and skills necessitated by the current conditions of our time. It is imperative that we invest in human resources to take advantage of this young potential.

Open communication among the individuals at school is very important for motivational purposes. Open communication should be considered as caring and respecting of the school staff. Thus, a free information flow in a school setting needs to be established. The behavior and attitudes of the principal is of great significance in terms of creating a motivating atmosphere within the school. However, it is thought that principals fall short to encourage their staff and fail to use the motivating factors for their staff to get adequate job satisfaction and that they lack the required leadership characteristics. Accordingly, the quality of education is badly affected by this. Therefore, principals must adopt effective leadership qualifications and be more careful to motivate their staff, so that quality education and productivity could be possible.

Motivation can be defined as a process which principals use to simulate their staff toward organizational objectives. Teachers need to be satisfied and pleased with the job they do. In this way, with a high morale, they can contribute a lot to delivering quality education. Therefore, motivation, as in other organizations, could be employed as a means to influence people.

The aim of this study is to identify whether there is a relationship between teachers' motivation and leadership roles of the principals working in state and private schools. A questionnaire was developed to identify the factors affecting motivation and administered to a group of teachers in the sample. The findings of the study show that teachers working in private schools found the managerial behavior of the principals, interpersonal communication skills, appreciating their staff more positive than those teachers working in state schools. In addition, teachers working in private schools expressed more positive opinions about working environment, physical structure and organizational climate of the school. Further, teachers working in private schools replied more positively about the decency of the teaching profession and the level it is accepted. However, both groups of teachers agreed that the teaching profession is a decent job.

---

Address for correspondence: \*Yard. Doç. Dr. İbrahim Kocabaş, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri, [ikocabas@firat.edu.tr](mailto:ikocabas@firat.edu.tr). \*\*Turgut Karaköse, Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, [tkarakose@yahoo.com](mailto:tkarakose@yahoo.com).