***The Effect of the School Administrators' Behaviours on the Morale of Classroom Teachers[[1]](#footnote-1)***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Rıdvan Karaman (Teacher)***  *Düzce 19 Mayıs Primary School, Türkiye*  *ORCID: 0009-0006-6979-383X*  *ridvankaraman00@hotmail.com* | ***Prof. Dr. Süleyman Göksoy***  *Düzce University, Türkiye*  *ORCID: 0000-0002-7151-0863*  *suleymangoksoy@duzce.edu.tr* |

|  |  |
| --- | --- |
| ***Abstract***  *This study aims to determine the opinions of classroom teachers and school administrators about the school administrators’ impact on the morale of classroom teachers. Phenomenology, a qualitative research design, was used in this study. The data were obtained voluntarily from 15 classroom teachers and five school administrators working at five primary schools affiliated with Düzce National Education Directorate, interview form with four open-ended questions. Maximum variation sampling was preferred in the study. In the study, the teachers were asked what the school administrator does for the happiness of the classroom teachers, what the school administrator does for the peace of the classroom teachers, what the school administrator does to improve the mood of the classroom teachers, and what can be done to increase the effectiveness of the school administrator on the morale of the classroom teacher. The data obtained from the interviews were analyzed by descriptive analysis technique. According to the opinions of the classroom teachers and school administrators who participated in the research, it was concluded that it is essential for the school administrator to prepare the school for the teachers, to develop a positive school climate, to support the teachers when necessary, to establish close relationships with the teachers and to meet outside the school increases the morale of the teachers. The subject that the participants of the research focused on was communication, and they stated that school administrators should improve their communication skills. In addition, it was concluded that the school administrator should show leadership characteristics and improve themselves in order to increase their effectiveness on teacher morale. In this context, it can be concluded that school administrators can take the initiatives to improve their communication. Morale improvement activities can be carried out for all school stakeholders in educational institutions.*  ***Keywords****: Morale, School administrator, Teacher, Classroom teachers* | *e-UPAD*  *E-International Journal of Pedandragogy*  *Vol: 3, No: 2, pp. 1-22*  *Research Article*  *Received: 17/01/2023*  *Accepted: 21/05/2023* |

**Suggested Citation**

Karaman, R. & Göksoy, S. (2023). *The affect of school administrators’ behaviors on the morale of clasroom*, *E-International Journal of Pedandragogy (e-ijpa) 3*(2), 1-22. *TrDoi*: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.109>

**Extended Abstract**

***Problem:*** *In education, which is the most important goal of society, teachers who have a say in the welfare level of the country must have a high morale level to be able to reach their goals, and to raise qualified individuals* [*(Başıbüyük, 2012)*](#Başıbüyük)*. There is a lot of responsibilites of the school administrator, and these responsibilities make the administrator important and valuable* [*(Türkmenoğlu and Bülbül, 2015*](#Türkmenoğlu)*). Considering the effect of the administrator on the teacher and the impact on the teachers' morale also gains importance. The study aims to determine the impact of school administrators on the morale of primary school teachers. For this purpose, it is aimed to consult the opinions of school administrators and classroom teachers.*

*The problem statement of the research is based on the opinions of primary school teachers and school administrators about the school administrators’ impact on the morale of primary school teachers. The sub-problems can be specified as follows:*

1. *What does the school administrator do for the happiness of primary school teachers?*
2. *What does the school administrator do for the peace of primary school teachers?*
3. *What does the school administrator do to improve the mood of primary school teachers?*
4. *What can be done to improve the the school administrators’ impact on the morale of the primary school teacher?*

***Method:*** *In this study, phenomenology, a qualitative research design, was used to determine the views of primary school teachers and school administrators about the impact of school administrators on the morale of primary school teachers. This pattern can be defined as focusing on the phenomena that we constantly notice, that we know but that we do not have deep and detailed information about* [*(Yıldırım and Şimşek, 2021)*](#Yıldırım)*. Maximum variation sampling, a purposive sampling method, was chosen in forming the study group. The study group consists of 15 classroom teachers and five school administrators working in primary schools affiliated with the Ministry of National Education in Düzce in the 2022-2023 academic year. An interview form was used as a data collection tool in the research. The interview form consists of two parts, open-ended questions and personal information. Interviews were conducted face-to-face with school administrators and classroom teachers by visiting schools in November and December 2022. Permission was requested from the participants for the voice recorder; Some participants were uneasy about the audio recording, and some gave permission. 13 of the participants gave permission, and seven did not want to use a voice recorder.*

*The data obtained in the interview were analyzed by descriptive analysis technique. Descriptive analysis consists of four stages: creating a framework for analysis, processing data according to the framework, defining the findings and interpreting these findings* [*(Yıldırım and Şimşek, 2021)*](#Yıldırım)*. A pilot study was conducted with four primary school teachers to test the credibility and accuracy of the study results. Before the interview, all necessary information was given to the participants about the confidentiality of the data to gain the participants' trust. After the interview, all the recordings were transferred to the computer environment, and their compatibility with the written notes and voice recordings was checked. After the codes were created to ensure internal reliability, an expert who knew qualitative analysis was consulted, and an inter-coder reliability analysis was conducted.*

***Findings (or Conclusions):*** *In this study, which aims to determine the effect of school administrators on the morale of primary school teachers, the following results were obtained according to the opinions of school administrators and primary school teachers:*

* *School administrators should prepare the school for education.*
* *The school administrator should create a positive school climate.*
* *School administrators need to demonstrate and develop good communication skills.*
* *The school administrator should be fair.*
* *The school administrator should be close to the teacher and make him feel close.*
* *School administrators should create a peaceful school environment without tension.*
* *The school administrator should show the mood-enhancing features of the teachers and refrain from depressing behaviours.*
* *The school administrator should show leadership characteristics in order to increase the effectiveness of the teacher's morale.*
* *The school administrator should improve himself through postgraduate education, in-service training and personal development to be effective on the teacher's morale.*

***Suggestions:*** *As a result of the research, the following suggestions can be made to practitioners and researchers.*

1. *Although this research is important for in-depth analysis since it was designed qualitatively, its findings are not generalizable. More generalizable results can be obtained by conducting quantitative research on this subject.*
2. *This study is only a study on the morale of primary school teachers. A more comprehensive variety of teachers can be reached as a working group.*
3. *School administrators should be very sensitive about communication. Our study revealed the effect of communication on teachers' morale. School administrators should take the initiatives to improve their communication.*
4. *School administrators can do a postgraduate degree to gain the ability to improve the school climate, support teachers better, improve their leadership qualities and increase the effectiveness of teacher morale.*
5. *Teachers expect school administrators to establish closeness with and meet outside of school. In this direction, school administrators should share with various organizations and teachers outside the school.*
6. *School administrators should maintain an equal distance from all teachers.*
7. *Morale improvement activities can be carried out for all school stakeholders in educational institutions.*
8. *The Ministry of National Education (MoNE) should work on executive leadership. Teachers expect the school administrator to show leadership characteristics. In this context, the school administrator should show a constructive, empathetic, positive attitude, appreciation of the teacher in his relations with the teachers, and a professional administrator role when necessary.*

***Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Sınıf Öğretmenlerinin Moraline Etkisi[[2]](#footnote-2)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Rıdvan Karaman (Öğretmen)***  *Düzce 19 Mayıs İlkokulu, Türkiye*  *ORCID: 0009-0006-6979-383X*  *ridvankaraman00@hotmail.com* | ***Prof. Dr. Süleyman Göksoy***   |  | | --- | | *Düzce Üniversitesi, Türkiye*  *ORCID: 0000-0002-7151-0863*  *suleymangoksoy@duzce.edu.tr* | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Özet**  *Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin moraline etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerini tespit etmektir. Bu araştırmada bir nitel araştırma deseni olan olgubilim kullanılmıştır. Veriler, dört açık uçlu sorunun olduğu görüşme formu ile Düzce Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı beş iİlkokulda görev yapan 15 sınıf öğretmeni ve beş okul yöneticisinden gönüllülük esası ile elde edilmiştir. Çalışmada maksimum çeşitlilik örneklemesi tercih edilmiştir. Araştırmada öğretmenlere, okul yöneticilerinin**sınıf öğretmenlerinin mutluluğu için neler yaptığı, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin huzuru için neler yaptığı, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ruh halini iyileştirmek için neler yaptığı ve okul yönetici davranışlarının sınıf öğretmeninin morali üzerindeki etkililiğini artırmak için neler yapılabileceği sorulmuş ve sonuçlar belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulu öğretmenler için hazırlamasının çok önemli olduğu, okul yöneticilerinin olumlu bir okul iklimi geliştirmesi, öğretmenleri desteklemesi, öğretmenler ile yakından ilişki kurması gerektiği ve öğretmenler ile okul dışında da görüşmesinin öğretmen moralini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların önemle üzerinde durdukları konu iletişim olmuş ve okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmen morali üzerindeki etkililiğini arttırması için liderlik özellikleri göstermesi ve kendisini geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticileri iletişim konusunda kendilerini geliştirici girişimlerde bulunabilirler. Eğitim kurumlarında okulun bütün paydaşları için moral geliştirme çalışmaları yapılabilir.*  ***Anahtar Sözcükler:*** *Moral, Okul yöneticisi, Öğretmen, Sınıf öğretmeni* | *e-UPAD*  *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi*  *Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 1-22*  *Araştırma Makalesi*  *Gönderim Tarihi: 17/01/2023*  *Kabul Tarihi: 21/05/2023* |

**Önerilen Atıf**

Karaman, R. & Göksoy, S. (2023). *Okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin moraline etkisi E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi (e-upad*), *3*(2), 1-22. *TrDoi*: https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.109

**GİRİŞ**

İnsanlar, birlikte yaşama ihtiyacı duyarlar. Bir araya gelerek örgütler oluşturup bu ihtiyacı gidermeye çalışırlar. Oluşturulan bu örgütlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilesi için bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Belirli bir amacı olan yapının program ve planlarını yine örgütün şartlarıyla gerçekleştirmeye çalışan kişiye yönetici denir [(Kambur, 2020)](#Kambur). Eğitim kurumlarında da yönetici önemli bir gerekliliktir. Okul yöneticisi, insan ve maddi kaynakları en verimli şekilde kullanarak okulların eğitim ile ilgili esaslarını yerine getirmeye çalışan kişidir. Okul yöneticisi ile öğretmen ilişkisi oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin yetkilerini kullanırken ve öğretmenler ile iletişime girerken takındığı tutum ve davranışları öğretmenin okula aidiyet hissini önemli derecede etkilemektedir.

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği hissettiği duygularıdır. İnsanlar çevresini algılarken ve çevresi ile etkileşime girerken aynı zamanda duyguları ile hareket etmektedir [(Argon, 2015)](#Argon2015). Okul yöneticilerinin yaşayacakları duygusal durumlar onların okul içi durumuna yansıyacağı için önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yaşayacağı yalnızlık veya hayat doyumu örgüt içindeki yaşamlarını da etkileyecektir [(Yılmaz ve Altınok, 2009](#Yılmaz);[Toprakçı, 2017).](#Toprakç) Okulun lideri olarak okul yöneticilerinin her davranışı ve kararları oldukça önemlidir [(Maral, 2022;](#Maral) [Yanar ve Toprakçı, 2022).](#Yanar) Bu davranış, kararlar ve telaffuz edeceği kelimeler bile öğretmenler ile olan ilişkisine ve kurum içinde yönetilenlerin çalışma durumuna etki edecektir [(Yılmaz ve Altınok, 2009)](#Yılmaz).

Yönetim, bir örgütün varlığını koruması ve amacını gerçekleştirmesi için muhtaç olduğu süreçtir. Faaliyet yapısı önemli olmaksızın her örgütün bir yönetime ihtiyacı vardır [(Başaran ve Güçlü, 2018)](#Başaran). Yönetim kavramı, örgüt amaçlarını yaşatma, insan ve madde kaynaklarını amaçlara ulaşmada kullanma, işlerin yapılmasını, kararların uygulanmasını, çalışmaları denetleme, izleme ve geliştirme sanatı olarak tanımlamıştır (Taymaz, 2003’ten akt., [Bucak, 2021](#Bucak)).

Örgütlerin amacına ulaşması için kullanacağı en büyük kaynak insandır. Bu amaca ulaşmak için insanları göz ardı etmesi mümkün değildir [(Argon, 2015).](#Argon2015) Dünyadaki değişimlerle birlikte yöneticilere bakış açısında da değişiklikler olmuştur. Toplumdaki bazı başarısızlıkların faturası yöneticilere kesilmiş ve yöneticiler ile toplumun ilişkileri sorgulanmaya başlanmış ve kopuşlar yaşanmıştır [(Erzen, 2021).](#Erzen) Yönetici örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli adımları atmak ve işleyişi sürdürmekle yükümlüdür. Bu işleyişi yerine getirirken kendisinden beklenen yetki ve sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Yönetici personelden beklentisini ve isteyeceği görevleri açık bir şekilde ifade etmelidir. Personel ile kuracağı iletişim, onları dinleyip isteklerine kayıtsız kalmaması kurumdaki verimi arttıracaktır [(Kambur, 2020)](#Kambur). Yönetici hedefe giden yolda çalışanlar ile birlikte yürümelidir. Onlara destek olmalı ve her zaman çalışanların arkasında durmalıdır [(Akbaşlı ve Diş, 2019).](#Akbaşlı)

Okulda verilen eğitimin amacının öğrenciler için çok değerli olması, yöneticilik görevinin de önemini ortaya çıkarmaktadır. Mutlu bir okul iklimi, karşılaşılan problemlerin çözümü, okuldaki iletişim engellerini ortadan kaldırma gereği etkili yöneticilik gerektirmektedir [(Zor, 2020)](#Zor). [Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliğinde (2019)](#MEB) okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapan, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapan, okulu hizmete hazır durumda bulunduran kişi olarak nitelendirilmiştir. Ülkede ulaşılması istenen uzak, yerel ve özel hedeflere ulaşılması konusunda okul yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Yönetici kendisine yasalarla verilen yetkileri uyguladığında başarılı olur [(Zor, 2020)](#Zor). Hiç şüphe yoktur ki bu yasal yetkilere liderliğin gerektirdiği bazı yönetsel kazanımları da eklediğinde başarı daha da büyük olacaktır. Okul yöneticileri okulu daha ileriye taşımakla, okulun vizyonunu geliştirmeyle yükümlüdür. Bunu yaparken de öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirmeli, onları kurumun bir bileşeni olduğunu kabul etmelidir.

Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmen morali üzerindeki etkisi düşünüldüğünde ne kadar önemli bir görev olduğu ve yöneticinin belirli yeterliklere sahip olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumun amaçlarına ulaşması için yönetici becerileri ve yetkinlikleri yönetici yeterliliği olarak isimlendirilebilir [(Kambur, 2020).](#Kambur) Etkili okul yöneticileri her karara katılmanın mümkün olmadığını bilir ve kabul edilemeyecek fikirleri karşı tarafa belirtirler. Okul yöneticileri okulun tüm iş ve işlemleri ile yakından ilgili olmalı ve çalışanlar üzerinde liderlik davranışları göstermeli ve onları etkilemelidir [(Akbaşlı ve Diş, 2019)](#Akbaşlı). Okullarda yönetici ve yönetilen ilişkileri okula bağlılığın göstergesidir. Kararlarını kullanamayan ve davranışlarında kısıtlılık yaşayan öğretmenlerde aidiyet ve iş doyumu düşüktür [(Başaran ve Güçlü, 2018)](#Başaran). Bu da öğretmenin moralinin düşmesine neden olacaktadır. Öğretmenler arasındaki farklılığın iyi yönetilmesi okulda demokrasiyi getirecektir. Farklılıkların bir kazanç olarak kullanılması gerekmektedir [(Çetin ve Bostancı, 2013)](#çetin).

Moral kavramı, günlük yaşamda sıklıkla kullandığımız bir terim olmasına karşın, anlamlandırılmasında hala farklılıkların ve yanlış anlamlandırmaların çoğunlukta olduğu bir kavramdır. Duygusal kökene sahip olduğu için bu kavrama henüz somut bir anlam kazandırılamamıştır [(Ural ve Aksoy, 2005)](#Ural). Kavram olarak ilk defa savaş döneminde savaşların etkisiyle ortaya çıkmıştır. Bundan sonraları ise endüstri alanında ve eğitim yönetimi alanında kullanılmaya başlanmıştır [(Tanrıöğren, 1995).](#Tanrıöğren)

Moralin birey ve örgütler için ne kadar önemli olduğu vurgusu yapılsa da herkesin ortak fikrine dayanan bir tanımının bulunmaması dikkat çekmektedir [(Ural ve Aksoy, 2005)](#Ural). Nitekim literatürde moral ile ilgili kişiden kişiye farklılık gösteren birçok tanımlama mevcuttur. Dreeben (1973)'e göre moral belirli bir iş ortamındaki grup ve bireysel amaçların başarılmasına karşı kişinin gösterdiği mesleki ilgi ve istektir [(Akt.: Tanrıöğren, 1995)](#Tanrıöğren). Leighton (1947) ve Walker (1961) morali, insan topluluğunun, amaçlanan ortak hedefte sürekli ve uyumlu olacak şekilde beraber tutabilme kapasitesi olarak ve grup ile kişilerin birlikte olduğu psikolojik ve fiziksel sağlık durumu olarak tanımlamaktadır [(Akt.: Kırca, 2019)](#Kırca). Bütün bu tanımlamalar, morale somut bir anlam yükleyemediğimiz için farklı bakış açıları ile farklı tanımlamaların ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Tüm bu tanımlamalar moralin toplumda farklı anlamlandırmalar ile anıldığını göstermektedir. Geçmişten günümüze dek bu kadar farklı anlamların yüklenmesi ve ortak bir anlayışa varılamamış olması moralin daha da araştırılmasını gerektirmektedir.

Moral kavramı güdüleme ve iş doyumu ile karıştırılmaktadır. Bu karıştırmanın ve yanlış yorumlamanın sebebi de moralin bu kavramlar ile yakından ilgili olmasıdır. Morali doyumdan farklı kılan, doyumun geçmiş ve şimdi ile ilgili oluşuna karşılık moralin daha çok geleceğe yönelik olmasıdır. Güdülenme de moral ile yakından ilişkilidir. Moral güdülenme sonucunda ortaya çıkmaktadır [(Ural ve Aksoy, 2005).](#Ural)

Moral kavram ile alakalı iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Birinci yaklaşımda moral kişisel olarak algılanmaktadır. Örgütte çalışanların morali bireysel olarak kabul edilmektedir. Yüksek moralli kişiler işlerine fazla bağlıdırlar. Çalıştıkları örgüte daha bağlı ve örgüt çalışanları ile daha iyi ilişki kuranların morali daha fazladır. Bunun tersine çalışmak istemeyen ve başkaları ile anlaşamayan bireylerin ise morali daha düşüktür. Diğer yaklaşımda ise moral örgütün bütününe ait olarak belirtilmektedir. Bireysellikten öte örgüt olarak moralin önemli olduğu belirtilmektedir. Bir kişinin moralinin düşük olması örgütün moralini düşürmez, aksine örgütün o kişinin moralini yükseltme ihtimali daha yüksektir [(Kırca, 2019)](#Kırca). Moral ile başarı arasında doğru bir orantı vardır [(Akduman Yetim, 2007)](#Akduman). Bu orantı örgüt başarısı için moralin gerekliliğini ortaya koymakta ve örgütler için moralin araştırma ve geliştirme konusu olduğunu göstermektedir. Moralin çok boyutlu bir yapıya sahip olması onu cazip bir araştırma konusu haline getirmektedir [(Tanrıöğren, 1995)](#Tanrıöğren).

Öğretmen, eğitimin amaçlarına ulaşması için çaba harcayan kişidir. Bir örgüt olan okulların hedeflerine ulaşması için eğitim öğretim sürecinin aktif bir üyesi olan öğretmenlerin moralinin yüksek olması oldukça önemlidir. Literatürde araştırmalarda öğrenci başarışı ile öğretmen morali arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen morali yükseldiğinde öğrenci başarısı da yükselmektedir [(Kırca, 2019)](#Kırca). Bu nedenle, eğitim-öğretim sürecinde önemli bir etkililiğe sahip olan öğretmenlerin yüksek moralli olmalarının, okul örgütlerinin amaçlarına ulaşmaları ve başarı sağlamalarında oldukça etkili olacaktır. Her gün düşük moralli öğretmenlerle iletişime giren öğrencilerin kayıplara uğramaları kaçınılmazdır. Öğretmen moralinin yüksek olması ve yeterli materyale sahip olması öğrencilerin akademik başarılarını da artırmaktadır [(Abazaoğlu ve Öztekin, 2015)](#Abazaoğlu).

Öğretmenler içsel güdülenmeye ihtiyaç duydukları için moralli olabilmeleri için mutlu olmalıdırlar [(Akduman Yetim, 2007)](#Akduman). İçsel güdülenme öğretmenin ruh halinin iyi olmasını sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenin çalıştığı ortamın da moral üzerindeki etkisi düşünüldüğünde bu etki huzur ortamını da gerekli kılmaktadır. Okul yöneticileri öğretmen moralini etkileyen etmenlerin merkezinde yer almaktadır [(Tanrıöğren, 1995)](#Tanrıöğren). Okul yöneticisini merkezileştiren bu etki gücü onların moral üzerindeki etkililiğinin en önemli göstergesidir.

Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmen üzerindeki etkilerine bakıldığında karşımıza oldukça fazla unsur çıkmaktadır. Bunların en önemlisi öğretmenin morali üzerindeki etkidir. Okul ikliminin ve öğretmen moralinin öğrenci davranışları üzerinde de olumlu etkilere sahip olabileceğine ilişkin kanıtlar alanyazında mevcuttur (Miller 1981: 483; akt. [Tanrıöğren, 1995](#Tanrıöğren)). Sağlıklı bir okul ortamında çalışan öğretmenlerin morali yüksektir ve bu sağlıklı ortamda kendilerini daha iyi hissederler. Moral bu denli öneme sahip olgu olmasına karşın hala önemli bir problem durumu olarak kendisini göstermeye devam etmektedir [(Başıbüyük, 2012)](#Başıbüyük). Bu problemin varlığı ve sonuçlarının önemi bu çalışmamızı gerekli kılmıştır.

Öğretmen morali yönetici davranışlarından etkilenir ve iç içe bir yapıdadır. Morali yüksek olan öğretmenler mesleklerine yüksek derecede bağlı, çalışmayı seven, çevresi ile pozitif ilişkiler kurabilen bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun tam tersine düşük moralli öğretmenler derslerinde isteksiz, öğrencilere ters davranan ve izin alıp çalışmaktan kaçınan kişiler olarak görülmektedir [(Tanrıöğren, 1995)](#Tanrıöğren). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki ilişki, kurumun her kazanımı ve kaybı ile doğrudan ilişkilidir. Bu kadar önemli bir konuda sınıf öğretmenlerinin moralinin, okul yöneticilerinden etkilenme durumunun incelenmesi çalışmamızı diğer çalışmalardan farklı ve özgün kılmaktadır. [Başıbüyük (2012)](#Başıbüyük)’ün ilköğretim okulu öğretmenlerinin işe bağlılıklarını araştırdığı çalışmasında, bizim çalışmamızdan farklı olarak moral ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca [Ural ve Aksoy (2005)](#Ural)’un ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen moralini incelediği çalışmalarında ise öğretmenlerin moral düzeylerini çeşitli alt boyutlara göre incelemiş ve çalışmada bu alt boyutlara göre anlamlı farklılık aranmıştır.

Okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin moral, motivasyon, algı ve tutumları üzerinde olumlu etkisinin öğretmenlerin performans, verimlilik, yeterlilik ve etkililiklerine yanstığı bir gerçektir. O nedenle mevcut araştırmada; araştırmanın amacı okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin morali üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticisi ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurmak amaçlanmıştır.

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin mutluluğu için neler yapmaktadır?
2. Okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin huzuru için neler yapmaktadır?
3. Okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin ruh halini iyileştirmek için neler yapmaktadır?
4. Okul yönetici davranışlarının sınıf öğretmeninin morali üzerindeki etkililiğini artırmak için neler yapılabilir?

**YÖNTEM**

***Araştırma Modeli***

Bu araştırmada okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin moraline etkisine ilişkin sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerinin görüşlerini tespit etmek için bir nitel araştırma deseni olan olgubilim kullanılmıştır. Bu desen, sürekli fark ettiğimiz, bildiğimiz fakat derinine ve bütün ayrıntılarıyla bilgi sahibi olamadığımız olgulara odaklanmak olarak tanımlanabilir [(Yıldırım ve Şimşek, 2021)](#Yıldırım). Bu desenin kullanılmasındaki amaç, araştırma yapılacak bireylerin olguya ilişkin deneyim ve algıları ile konuya yükledikleri anlamları detaylı olarak ortaya çıkarmak için en uygun desen olmasıdır.

***Çalışma Grubu***

Nitel araştırmanın kullanıldığı çalışmada, çalışma grubu oluşturulurken amaçlı örnekleme yöntemi olan maksimum çeşitlilik örneklemesi seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemedeki temel amaç, göreceli olarak örneklem oluşturmak ve üzerinde araştırma yapılan probleme katılacak araştırmacıların çeşitliliğini en büyük derecede yansıtmaktır. Bu örneklemede amaç genellemeye ulaşmak için çeşitliliği sağlamak değil, çeşitlilik durumu içinde ortak olguları aramaktır [(Yıldırım ve Şimşek, 2021).](#Yıldırım) Araştırmada sınıf öğretmenleri ve okul yöneticileri belirlenirken kıdem, cinsiyet ve yaş dikkate alınmış olup farklı yerleşim bölgelerindeki okullardan (köy, ilçe, il merkezi) olmalarına dikkat edilmiştir. Bu farklılıklar ile araştırmaya katılacak görüşlerde çeşitlilik amaçlanmıştır. Çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim döneminde Düzce ilinde MEB’e bağlı beş ilkokulda görev yapan 15 sınıf öğretmeni ve beş okul yöneticisi oluşturmaktadır. Sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerine ilişkin betimleyici özellikler katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla isimleri Ö1, Ö2 ve Y1, Y2 şeklinde kodlanarak Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** *Öğretmen ve yöneticilerin betimleyici özellikleri*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Katılımcılar** | **Cinsiyet** | **Mesleki Kıdem** | **Çalışılan Yerleşim Yeri** |
| Ö1 | K | 26 | İl Merkezi |
| Ö2 | E | 24 | İl Merkezi |
| Ö3 | K | 12 | İl Merkezi |
| Ö4 | K | 25 | İl Merkezi |
| Ö5 | K | 16 | İl Merkezi |
| Ö6 | K | 23 | İl Merkezi |
| Ö7 | K | 14 | İl Merkezi |
| Ö8 | K | 25 | İl Merkezi |
| Ö9 | E | 6 | İlçe |
| Ö10 | E | 6 | İlçe |
| Ö11 | K | 14 | İlçe |
| Ö12 | E | 31 | İl Merkezi |
| Ö13 | K | 15 | Köy |
| Ö14 | K | 18 | Köy |
| Ö15 | K | 15 | Köy |
| Y1 | E | 25 | İl Merkezi |
| Y2 | E | 23 | İl Merkezi |
| Y3 | E | 24 | İl Merkez |
| Y4 | E | 20 | İlçe |
| Y5 | E | 12 | Köy |

Tablo 1’e bakıldığında 15 sınıf öğretmeni ve beş okul yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin 11’i kadın, dördü erkektir. Öğretmenlerin çalıştığı yerleşim yerine bakıldığında dokuzu il merkezinde, üçü ilçede, üçü de köyde çalışmaktadır. Öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında ikisi 0-10 yıl, yedisi 10-20, altısı 20 ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir**.** Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine bakıldığında katılımcıların tümü erkektir. Okul yöneticilerinin çalıştığı yerleşim yerine bakıldığında üçü il merkezinde, biri ilçede, biri ise köyde çalışmaktadır. Okul yöneticilerinin kıdemlerine bakıldığında ise biri 10-15 yıl, dördü 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir**.**

***Veri Toplama Aracı***

Görüşme formu açık uçlu sorular ve kişisel bilgiler olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. Açık uçlu araştırma soruları araştırmacının inceleme olgusunu esnek bir yaklaşımla ele almasını sağlar ve alanyazın yetersiz kaldığında kolaylık sağlar [(Yıldırım ve Şimşek, 2021)](#Yıldırım). Veri toplama aracını geliştirmek için alanyazın taraması yapılmış, benzer araştırmalar incelenmiştir. Oluşturulan maddeler ile ilgili Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında görev yapan bir öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşü alındıktan sonra oluşturulan görüşme formları dört kişiye uygulanarak çalışmanın geçerlik ve güvenirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Dönütler doğrultusunda form yeniden düzenlenmiştir. Araştırma soruları okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin moraline nasıl bir etkisinin olduğu ve okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmeninin morali üzerindeki etkililiğini arttırma ile ilgili verileri içermektedir.

***Verilerin Toplanması***

Çalışmaya başlamadan önce Etik Kurulundan 20.10.2022 tarih ve 2022/419 sayılı izin alınmıştır. Görüşmeler 2022 yılının, kasım ve aralık ayları içerisinde okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde görüşme yapılacak okul yöneticisi ve sınıf öğretmenlerine haber verilmiş ve görüşme zamanı katılımcıların müsaitlik durumuna göre belirlenmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcının kendini rahat hissetmesi ve görüşmeye güven içinde katılması amacıyla verilerin gizliliği ile ilgili bütün bilgilendirmeler yapılmıştır. Toplanan verilerin hiç kimseyle paylaşılmayacağı ve sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacağı belirtilmiştir. Katılımcılardan ses kayıt cihazı için izin istenmiş, katılımcıların bir kısmı ses kaydı alınmasından tedirgin olmuş bir kısmı ise izin vermiştir. Katılımcıların 13’ü izin vermiş, yedi kişi ses kayıt cihazının kullanılmasını istememiştir. Her görüşme yaklaşık olarak onbeş dakika sürmüştür.

***Verilerin Analizi***

Görüşmede elde edilen veriler içerik analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Dolayısıyla kodlar, alt temalar ve temalar verilerden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Analize başlamadan önce bütün veriler dijital ortama aktarılmış ve herhangi bir eksiklik ve yanlışlık olmaması için ses kayıt cihazı ile görüşme notları karşılaştırılmıştır. Verilerin tamamı incelenerek analiz edilmiş, ortak görüşler bir araya getirilmiştir. Daha sonra kodlar belirlenmiş ve bu kodlardan hareketle temalar oluşturulmuştur. Elde edilen verilerin inanılırlık ile sonuçların doğruluğunutest etmek için nitel analiz konusunda yetkin bir öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır.

***Geçerlik, Güvenirlik Çalışmaları***

Nitel araştırmada inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik, geçerlik ve güvenirlik konusunda kabul gören kavramlardır [(Yıldırım ve Şimşek, 2021).](#Yıldırım) Bundan hareketle bu çalışmada geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında görüşme soruları oluşturulduktan sonra uzman görüşü alınarak sorulara son hali verilmiştir. Çalışmanın inanırlığını arttırmak ve sonuçlarının doğruluğunu test etmek için dört sınıf öğretmeni ile ön görüşme yapılmıştır. Görüşme öncesi katılımcıların güvenini kazanmak için verilerin gizliliği hakkında katılımcılara tüm gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Görüşme sonrası tüm kayıtlar bilgisayar ortamına aktarılmış ve katılımcı yanıtlarının, ses kayıtları ile uyumu kontrol edilmiştir. İç güvenirliği sağlamak için kodlar oluşturulduktan sonra nitel analiz konusunda bilgi sahibi bir uzmandan görüş alınmıştır.

## BULGULAR

Okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin morali üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada görüşlerden elde edilen bulgular dört başlık altında verilmiştir.

1. ***Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Mutluluğu Konusunda Neler Yaptığı ile İlgili Okul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine ait Bulgular***

Katılımcılara ‘’Okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin mutluluğu için neler yapmaktadır?’’ sorusu sorulmuş ve elde edilen kod ve alt temalar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde ‘’Okul Yönetici davranışlarının Mutluluğa Etkisi’’ temasının altında yer alan ‘’Okulu Eğitime Hazırlama’’, ‘’Okul İklimini Geliştirme’’ ve ‘’Olumlu Yönetici Davranışları Gösterme’’ alt temalarının yer aldığı görülmektedir. Dört alt temada toplam 20 kod yer almaktadır

**Tablo 2.** *Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin mutluluğu konusunda neler yaptığı ile ilgili okul yöneticisi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Alt Temalar** | **Kodlar** | **Katılımcı** |
| **Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Mutluluğa Etkisi** | **Okulu Eğitime Hazırlama** | Teknolojik altyapı oluşturma | Ö2, Ö12, Ö14,Y1, Y4 |
| Okul malzemelerinin ulaşılabilir olması | Y1, Ö11, Ö14 |
| Okulun ve sınıfın öğretmen isteğine göre hazıanması | Y1, Ö2 |
| **Okul İklimini Geliştirme** | Olumlu okul iklimi | Ö4,Ö11, Ö13, Ö15, Y3 |
| Özgür ve rahat bir ortam sağlama | Ö1,Ö3, Ö10, Ö14 |
| Güvenli okul iklimi | Y3,Ö6 |
| **Olumlu Yönetici Davranışları Gösterme** | Etkili iletişim | Ö1,Y2,Ö7,Y3, Y4, Ö11, Ö14 |
| Güler yüzlü olma | Y2,Ö1,Ö6, Y3, Ö9 |
| Adil olma | Y2,Ö4, Ö13, Y4 |
| Tatlı dilli olma | Y2 |
| Özel boyutta davranma | Y1, Y5 |
| Anlayışlı ve hoşgörülü olma | Ö1,Y5 |
| Motive etme | Y5,Ö6 |
| Öğretmenin mazeretlerini dikkate alma | Ö9 |
| Öğretmene zaman ayırma | Y5 |
| Öğretmene yakınlığını hissettirme | Ö5 |
| Etkinlikler düzenleme | Ö3 |
| Fikir alışverişinde bulunma | Y3 |
| Öğretmenini iyi tanıma | Y4 |
| Art niyetli olmama | Ö10 |

**1.1.** İlk alt tema ‘’ Okulu Eğitime Hazırlama’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin mutluluğu için okulu hazır hale getirmesi ve eğitime hazırlaması gerektiği belirtilmektedir. Katılıcıların büyük çoğunluğu teknolojik altyapının hazır olmasının öğretmen moralini artırdığı görüşünde bulunmuşlardır. Yine okul malzemelerinin ulaşılabilir olması en çok değinen konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“*Okul yöneticisi, mutluluk için önce eğitim ortamını düzgün bir hale getirdi. Okul ortamımız, teknoloji açısından da iyi[Ö2].*”

“*Öğretmenin içinde bulunduğu fiziksel şartlarla başlamalı diye düşünüyorum. En basitinden yani mesela kullanışlı bir sınıf, sınıfta gerekli teknolojik aletlerin donanımın olması, öğretmenin ihtiyaç duyduğu verilere zamanında ulaşabilmesi, en basitinden sınıfta bir bilgisayarın ve internetin olması gerçekten çok önemli[Ö14].*”

“*En büyük arzum öğretmenin ihtiyacı olan teknolojik alt yapının oluşturulması ve okul malzemelerinin ulaşılabilir olmasıdır. Okul hazır olduğu zaman öğretmene çok aman aman bir iş kalmayacağını düşünüyorum[Y1].*”

“*Bizim ihtiyaçlarımızın karşılanması gerekiyor. Örneğin fotokopi makinesinden tutun hani fotokopi çekebilmem lazım. Internet olması lazım. Ben o derste akıllı tahtayı kullanıyorum. Bunun için işte yine internetimizin olması lazım. Yani herhangi bir eksiğimiz olduğunda bunları tamamlıyor müdür bey. Bunları ilettiğimizde hemen yapmaya çalışıyor[Ö11].*”

“*Ders araç gereçleri açısından ya da birçok konuda eğitim ortamının iyi olduğu bir okulda insanlar daha mutlu iş yaparlar. Okulda mutlu olmak tabi ki çok önemli. Çünkü yaptığın işi sevmen için bu işi düzgün yapabilmen için mutlu olman gerekiyor. Mutlu olmayan insan hiçbir konuda başarı elde edemez. Okulda mutluluk okul idaresinden geçiyor[Ö2].*”

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki sınıf öğretmenlerinin okulda mutlu olmasını sağlayan etmenlerden biri de okulda teknolojik altyapının oluşturulması ve okul malzemelerinin ulaşılabilir olmasıdır. Teknolojik altyapının olduğu ve öğretmenlerin teknolojik malzemelere ulaşabildiği okullarda öğretmenlerin mutlu olduğu söylenebilir. Sınıfların öğretmenin istediği gibi hazırlanması ve öğretmenin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması olumlu karşılanmakta ve onları mutlu etmektedir. Bazı okul yöneticilerinin söylemlerinden de yöneticilerin sınıfları ve okul ihtiyaçlarını karşılarken öğretmenleri düşündükleri ve onları mutlu ve motive etmek için düzenlemeler yaptıkları anlaşılmaktadır.

**1.2.** İkinci alt tema ‘’ Okul İklimini Geliştirme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin mutluluğu için okul iklimini geliştirici çalışmalarda bulunması gerektiği belirtilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu okul iklimi geliştirilmesi, özgür ve rahat bir ortam sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okulun güvenli olup olmaması, okulun bulunduğu yer, okulun öğrenci ve veli potansiyelinin okul iklimi üzerinde etkisi olduğu dile getirilmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Bence ılımlı bir ortam olmalı. Her öğretmeniyle eşit diyalog kurmalı. Çalışma ortamını kolaylaştırmalı. O müdürün tavrı, davranışı, öğretmenin okula geliş ve gidişini, isteğini, öğrencilere tavrını, okul ortamını, okul iklimini etkiliyor[Ö13].”*

*“Bence en önemlisi özgür ve rahat bir ortam sağlamalıdır ve öğretmeni takdir etmeyi bilmelidir[Ö1].”*

*“Okulda da bizi çok sıkmıyorlar. Yani evrak konusunda olsun zamanı biraz daha geniş tutuyorlar. Yapmadığımız takdirde de yine bize ek süreler verip bunları yapmamızı sağlıyorlar[Ö10].”*

*“Bir insan çalıştığı ortamda mutlu değilse tayin isteyip bir başka bir kuruma geçmenin peşine düşüyor. Yani aslında tayin istemeleri en büyük nedeni de bence bu mutsuz iş ortamları, mutsuz iş arkadaşları. Ben en azından kendi adıma şunu söyleyeyim, çalıştığım ortamda çok mutluyum. İş arkadaşlarımla idarecilerim ile aram çok iyi olduğu için hani tayin istemiyorum[Ö14].”*

*“Öğretmenin kendini güvende hissedeceği bir ortam oluşturmalı ki bence en önemli olan budur. Güvenli okul ortamı, güvenli okul iklimi her şeyin başında gelir[Y3].”*

*“Tabi burada en büyük handikap okulun nerede olduğu ile alakalı. Öğretmen evine yakın mı? İşte geldiği ortamdaki okul ve veli potansiyeli, öğrenci potansiyeli bunlar da etkili[Y1].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki sınıf öğretmenlerinin mutlu olmasında okul iklimi önemli bir yere sahiptir. Olumlu ve güvenli bir okul ikliminin olması öğretmenler tarafından gerekli görülmekte, okulda mutluluk ve aidiyet sebebi olarak sayılmaktadır.

**1.3.** Üçüncü alt tema ‘’ Olumlu Yönetici Davranışları Gösterme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin olumlu yönetici davranışları göstermesi gerektiği belirtilmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü mutluluğu arttırıcı özellik olarak etkili iletişimi göstermiştir. Yine katılımcılar, olumlu yönetici davranışı olarak güler yüzlü olma ve adil olmaya dikkat çekmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerle özel boyutta ilgilenmek ve hoşgörülü olmak da katılımcıların değindiği konulardır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Bence okul yöneticilerinin buradaki mutluluğu sağlamaktaki en önemli görevi iletişimin iyi olmasıdır. Pozitif iletişim en önemlisi bence. İnsan mutlu olduğu zaman verimi artar. Mutsuz olduğu zaman cümleleri kafasında birleştirmekte bile zorlanır, motivasyonu düşer ve bu karşısındaki kişileri de öğrencileri de çok olumsuz etkiler[Ö1].”*

*“Öğretmenler arasındaki iletişimi iyi tutmaya çalışıyor veya herhangi bir sorunumuz olduğunda sorunumuzla birebir ilgilenmeye çalışıyor. Müdürümüz bizim sürekli işte nasılsınız arkadaşlar? İşte bugün nasılsınız? Moraller nasıl? Nasıl gidiyor? Bu şekilde bize sürekli sorar zaten[Ö11].”*

*“Güler yüzlü olmalı ve tatlı dille konuşmalı. Birbirileri ile karşılaştığında selam vermeli, gülümsemeli, iyi temennilerde bulunmalı,  öğretmenler arasında adil olmalı, kin tutmamalı[Y2].”*

*“Hocam iletişim her şeyin başında geliyor. Öğretmenlerle konuşursun. Yani konuşurum. İşte onları dinlerim, anladığımı ifade ederim. Güler yüz gösteririm ki bu çok önemlidir benim için. Demokratik olumlu tutumlar sergilemeye çalışırım[Y3].”*

*“Bence huzur ortamı için demokratik olmalı. Herkese eşit davranmalı. Kadın, erkek ayrımcılığı yapmamalı. Yakınlarına iyi davranıp onun fikrine katılanları kayırıp, onun fikrinde olmayanları ayırmamalı. Yani müdürse müdürlüğünü bilsin. Öğretmenine ona göre davranmalı. Yani ılımlı bir ortam olursa herkes huzur içinde gelir, gider, görevini yapar zaten. Ayrıca huzurlu bir ortam için de despotluğa gerek yok yani. Demokratik olursa zaten herkes görevini de yapar. Ortam huzurlu da olur[Ö14].”*

*“Öğretmen okulda mutlu olmazsa o zaman verimli olamaz. Mutsuz bir öğretmen öğrencilere karşı verimli olamaz. Bunun için de idarecilerin mutlaka öğretmenleri mutlu etmesi gerekiyor. Bunun için de etkinlikler yapabilir öğretmenler arasında. Özel günlerde etkinlikler olursa mutlu olurlar öğretmenler. Birbirleriyle kaynaşırlar ve daha güzel bir ortam oluşabilir[Ö3].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin mutluluğu için iletişime oldukça önem vermesi gerekiyor. Etkili ve olumlu bir iletişim öğretmen mutluluğunun büyük bir göstergesidir. Yine okul yöneticilerinin iletişim kurarken güler yüzlü olması, tatlı dilli olması, öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunması öğretmenler tarafından hoş karşılanmaktadır. Bir diğer önemli konu da adil olma olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar okul yöneticilernin adil olması ve kendine yakın olanı kayırmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Okul yönetici davranışlarının bütün öğretmenlere eşit mesafede olması gerektiği de katılımcıların görüşlerinden anlaşılmaktadır.

1. ***Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Huzuru Konusunda Neler Yaptığı İle İlgili Okul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Ait Bulgular***

Katılımcılara ‘’Okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin huzuru için neler yapmaktadır?’’ sorusu sorulmuş ve elde edilen kod ve alt temalar Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3**. *Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin huzuru konusunda neler yaptığı ile ilgili okul yöneticisi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tema** | **Alt Temalar** | **Kodlar** |  | **Katılımcı** |
| **Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Huzura Etkisi** | **Huzur Ortamı Oluşturma** | Veli ile öğretmeni karşı karşıya getirmeme | | Ö3, Ö12, Y5 |
| Gerginlik yaratacak durumlardan kaçınma | | Ö5,Ö6, Ö10 |
| Okulda huzur ortamı sağlama | | Ö10, Y1 |
| Arabulucu olma | | Ö3, Ö14 |
| Etkinliklere gönüllü katılım sağlama | | Y2 |
| **Destekleyici Olma** | Yapıcı iletişim | | Ö5,Ö8, Ö9,Ö11, Y5 |
| Öğretmenlerle sık sık sohbet etme | | Ö2, Ö12, Ö13, Ö15, Y2 |
| Tarafsız olma | | Ö2, Ö13, Ö15, Y3 |
| İş yükünü azaltma | | Ö10, Y2 |
| Özel günlerde öğretmenin yanında olabilme | | Y1,Y2 |
| Ortak çözüm yolları bulma | | Ö1, Y2 |
| Resmi ilişkiyi en aza indirme | | Ö9 |
| Liyakatli olma | | Ö2 |
| Duyarlı olma | | Ö4 |
| Motive edici söylemlerde bulunma | | Y2 |
| Dengeyi sağlama | | Ö14 |
| **Huzursuzluk Yaratan Davranışlar Gösterme** | Okulda huzursuzluk yaratan davranışlardan kaçınma | | Ö9, Ö12, Y4 |
| Sorunları kişileştirmeme | | Ö12 |

Tablo 3’e bakıldığında ‘’Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Huzura Etkisi’’ temasının altında yer alan ‘’ Huzur Ortamı Oluşturma, ‘’Destekleyici Olma ve ‘’ Huzursuzluk Yaratan Davranışlar Gösterme’’ alt temalarının yer aldığı görülmektedir. Üç alt temada toplam 18 kod yer almaktadır.

**2.1.** İlk alt tema ‘’ Huzur Ortamı Sağlama’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerine huzur ortamı sağlaması gerektiği belirtilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin, huzur ortamının sağlanması için öğrenci ve veliyi karşı karşıya getirmemesi gerektiği ve gerginlik yaratacak durumlardan da kaçınması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okulu öğretmenin isteğine göre hazırlama ve sınıfın eğitime hazır olması gerektiği belirtilmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Öğretmenler arasında çatışma falan olduğunda onu engellemelidir. Ara bulucu olmalıdır. Veliyle öğretmeni karşı karşıya getirmemelidir. Çocuklar arasında da bir sıkıntı olduğunda idareci bunu çözmelidir[Ö2].”*

*“Veliler okula geldiği zaman ilk ben karşılamaya çalışıyorum. Öğretmenim o anda ders anlatıyordur. Teneffüsünde öğrencisinin öğretmeniyle görüşmesi için ilk önce ben karşılıyorum. İlk önce veliyi dinliyorum, öğretmenle görüşmeden önce öğretmeni dinliyorum. Çünkü bu önemlidir. Hani karşılıklı bir çatışma olmaması için. Çünkü bazen veliler farklı şekilde geliyor. İki taraflı dinleyip daha sonra öğretmenle veliyi karşılaştırıyorum[Y5].”*

*“Gergin ortam olmasına sebebiyet verecek her türlü olaydan uzak durmalıdır[Ö5].”*

*“Okul içindeki çatışma ortamlarında tampon görevi görmelidir. Hatta çatışma ihtimaline karşı önlemleri olmalıdır[Ö6].”*

*“Huzur ortamı olmazsa zaten okulun işleyişinden belli olur. Huzur ortamı olmazsa hiçbir iş düzgün yürümeyecektir. Yani öğretmen geç kalacaktır, gelmek istemeyecektir, derse girmeyecektir, geç girecektir. Okul müdürüne karşı tavırları değişecektir. Müdür yardımcısına aşağılayıcı tavırlar sergileyecektir. Yani evdeki huzursuzluğu veya okuldaki huzursuzluğu birbiriyle çatışacaktır. Evdekini okula, okuldaki huzursuzlukta eve yansıyacaktır. Evdeki yansıma da doğal olarak bizlere bir şekilde geri dönüş yapacaktır[Y1].”*

*“Gerek öğretmen idareci arasında gerek öğretmen- öğretmen arasında aslında en kilit isim okulun idarecisidir. Bir idareci herhangi bir olay karşısında hazırlıklı olabiliyorsa ya da ani gelişen olaylara karşı durumu çok çabuk kontrol altına alabiliyorsa bu aslında huzuru sağlamanın anahtarıdır. En basitinden ben size şöyle bir örnek vereyim; bir toplantıda öğretmenler arasında fikir ayrılığı olduğunda, bu her zaman olabilecek bir ihtimal bir idareci, iki farklı görüşü bir noktada buluşturabiliyorsa huzuru sağlıyor demektir[Ö14].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki okul yöneticilerinin okulda huzur ortamı oluşturması sınıf öğretmenlerinin moralinin yüksek olması için oldukça önemlidir. Huzur ortamını oluşturmak için öğretmenin gergin bir ortamdan uzak durması oldukça önemlidir. Öğretmenin veli ile karşı karşıya gelmemesi, okul yöneticilerinin öğretmen- veli ve öğretmenler ile meslektaşları arasındaki ilişkilerde arabulucu olması önemlidir. Yine okulda yapılacak etkinlik ve faaliyetlerde öğretmenlerin gönüllü olması gerektiği ve zorlama yapılmamasının öğretmenlerin daha huzurlu olmasını sağladığı katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır.

**2.2.**İkinci alt tema ‘’ Destekleyici Olma’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin huzuru için öğretmenlere destek olması gerektiği belirtilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu iletişimin önemi üzerinde durmuş ve okul müdürünün yapıcı iletişim kurma, öğretmenlerle sohbet etme, öğretmenin iş yükünü azaltma ve tarafsız olma özelliklerine vurgu yapmışlardır. Ayrıca okul yöneticilerininözel günlerde öğretmenin yanında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Hocam bir kere şahsi fikrim yani öğretmenle okul yöneticiliği arasında o soğukluk, o resmi bağlam en aza indirilirse öğretmen de huzurla çalışır[Ö9].”*

*“Huzurlu olabilmemiz için müdür beyin bizi dinlemesi lazım. Diğer arkadaşlarımızın da nasıl anlatayım? Yani iletişime geçilebilir insanlar gerekiyor. Çözüm odaklı olması gerekiyor. Bunun için bizim okulumuz şu an bence huzurlu[Ö11].”*

*“Öğretmenin huzurlu olması için bir defa okul idaresi demokratik olmalı, tarafsız olmalı, liyakatli olmalı ve herkese eşit davranmalı. Okulumuzda huzur ortamı var. Bizim okulumuzun oturmuş güzel bir okul kültürü var. Okul idaresi bu konuda oldukça demokratik ve tarafsız davranıyor. Okulda öğretmenler arasında iyi bir iletişim var. Bunun da temel sebebi okul idaresinin tutum ve davranışları. Yani huzur ortamının olması için yapılıyor. Huzur ortamının olması için bir defa okul idaresi uygun çalışma ortamı sağlıyor. Ders aralarında ve öğlen araları öğretmenlerin daha rahat sohbet edebileceği ortamlar ayarlıyor. Bir de okulun çevreyle ilişkisi, veli iş birliği ya da başka kurumlarla işbirliğini okul idaresi sağladığı için birçok konuda öğretmene yardımcı oluyor[Ö2].”*

*“Yönetici sosyal olmalıdır. Öğretmenlerin dertleri, sıkıntısı olduğunda onu fark edip onunla görüşebilmelidir. Onlarla oturup bir muhabbet edebilmelidir. Yemek yiyebilmelidir. Öğlen yemekleri olsun başka şeyler olsun, beraber zaman geçirmelidir. [Ö13].”*

*“Herkese eşit davranmalı. Kadın erkek ayrımcılığı yapmamalı. Yakınlarına iyi davranıp onun fikrine katılanları kayırıp, onun fikrinde olmayanları ayırmamalı[Ö13].”*

*“Sınıfın fiziki yapısıyla ilgili her türlü desteği sunarsın öğretmenine. İşte öğretmenler arasında ayrım yapmadığını hissettirirsin onlara. Yani ilk soruda da söylediğim gibi olumlu bir ortamı oluşturmaya çalışırım[Y3].”*

*“Bence en basitinden idarecinin yönetme becerisi, yönlendirme becerisi, öğretmenleri ikna etme becerisi olmalıdır. Öğretmenler çatışabilir ama ortadaki huzuru koruması, dengeyi sağlaması gereken kişi idarecidir. Tutup da bir öğretmeni halklı bir öğretmeni haksız gibi yargılamalar okuldaki öğretmenlerin de huzurunu kaçırır. Bence en önemli şey dediğim gibi okul içerisindeki bireyler arasında dengeyi sağlayabilmesidir[Ö14].”*

*“Okulda huzurlu bir ortam sağlanması için personeli ile iyi ilişkiler kurar, tutarlı ve istikrarlı davranır. Sorunlara karşı duyarlı davranır, öneri ve çözümler üretir[Ö4].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki öğretmenlerin huzurlu olabilmesi için okul yöneticisinde kesinlikle olması gereken ve bunu etkili kullanması gereken bir özellik olarak karşımıza yapıcı iletişim çıkmaktadır. Öğretmenlerle iletişime önem veren okul yöneticilerinin varlığı öğretmenleri mutlu etmektedir. İletişim; okulda huzuru artırıcı, öğretmenleri mutlu edici ve moral sağlayan bir özellik olarak algılanmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlere zaman ayırması, onlarla sohbet etmesi öğretmenlere moral verecek ve huzurlu bir ortam oluşturmak için faydalı olacaktır. Ayrıca öğretmenler okul yöneticilerinintarafsız, duyarlı ve liyakatli olmasına önem vermekte ve bu özelliklerde yöneticiler görmek istemektedirler.

**2.3.** Üçüncü alt tema ‘’ Huzursuzluk Yaratan Davranışlar Gösterme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yönetici davranışlarının, sınıf öğretmenlerinin huzuru için huzursuzluk yaratan davranışlardan kaçınması gerektiği belirtilmektedir. Katılımcılar okulda huzursuzluk yaratan davranışlarda bulunma ve sorunları kişiselleştirme konuları üzerinde durmuşlardır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Müdür her gün her ortamda öğretmeni diken üstünde tutarsan o öğretmenden ne verim bekleyebilirsin. Yani huzuru yoksa öğretmenin zaten akademik başarı da sağlayamaz bu bağlamda. Yani bizim yöneticimizin okulda huzursuzluk ortamı yaratma bağlamında hiçbir şekilde eksi bir yönü yok yani öyle söyleyeyim[Ö9].”*

*“Açıkçası okul müdürümüzün okul çalışanları ile yaşadığı bir sorunu kişiselleştirilmesi büyük bir handikap. Bunu ben yüzüne de söyledim. Sorun yaşadığı kişiyle herkesin huzurunda tartışabiliyor. Bu durumda da okulun diğer çalışanlarının moralinin bozulmasına neden oluyor. Huzurlu olan okul iklimi kısa sürede negatif olabiliyor[Ö12].”*

*“Şimdi bütün görevleri bir öğretmene verirsen diğer öğretmenler boş kaldığı zaman e bu sefer diğer öğretmene haksızlık etmiş oluruz ve bu da huzuru bozar. Huzur bozulmasından dolayı da öğretmenler odası kaynamaya başlar[Y4].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki okul yöneticilerinin huzursuzluk yaratan davranışlarda bulunması öğretmenlerde tedirginlik ve mutsuzluk yaratmaktadır. Öğretmenlerin tedirgin bir ortamda olması öğrencilerin akademik başarısına da engel olacağı için okul yöneticilerinin bu tür davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin sorunları kişileştirmesi okul içinde sorunlara neden olup öğretmenlerin moralinin bozulmasına sebep olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

1. ***Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Ruh Halini İyileştirme Konusunda Neler Yaptığı İle İlgili Okul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Ait Bulgular***

Katılımcılara ‘’Okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin ruh halini iyileştirmek için neler yapmaktadır?’’ sorulmuş ve elde edilen kod ve alt temalar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendşğinde ‘’Öğretmenlerin Ruh Halini İyileştirme’’ temasının altında yer alan ‘’ Ruh Halini İyileştirici Davranışlar Gösterme’’ ve ‘’ Ruh Halini Bozan Davranışlar Gösterme’’ alt temalarının yer aldığı görülmektedir. İki alt temada toplam 14 kod yer almaktadır.

**Tablo 4**. *Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ruh halini iyileştirme konusunda neler yaptığı ile ilgili okul yöneticisi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. **Tema** | 1. **Alt Temalar** | 1. **Kodlar** | 1. **Katılımcı** |
| **Öğretmenlerin Ruh Haini İyileştirme** | **Ruh Halini İyileştirici Davranışlar Gösterme** | 1. Birlikte sosyal ortama katılma | 1. Ö2,Ö5, Ö10, Ö12, Ö14 |
| 1. Öğretmeni sıkıntılı durumdan kurtarma | 1. Ö3, Ö13, Y5 |
| 1. Moral konusunda destek | 1. Ö1, Ö11, Y1 |
| 1. Okul yöneticilerinin ruh halinin iyi olması | 1. Ö3, Y1, Y5 |
| 1. Aynı gemide olduğunu hissettirme | 1. Ö13, Ö14, Y4 |
| 1. Çeşitli organizasyonlar yapma | 1. Y3, Ö13, Ö15, Y4 |
| 1. Öğretmenin dertlerine ortak olma | 1. Ö10, Y5 |
| 1. Etkili dinleme | 1. Ö4 |
| 1. Kıyaslama yapma | 1. Ö6 |
| 1. Kıyaslama yapmama | 1. Ö6 |
| 1. Öğretmenlerin görüşlerine değer verme | 1. Ö12 |
| **Ruh Halini Bozan Davranışlar Gösterme** | 1. Psikolojik açıdan destek olamama | 1. Ö1, Y1 |
| 1. Ruh halini iyileştirememe | 1. Ö1 |
| 1. Asık suratlı okul yöneticisi | 1. Y4 |

**3.1.** İlk alt tema ‘’ Ruh Halini İyileştirici Davranışlar Gösterme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ruh halini iyileştirmesi için öğretmenlerle birlikte sosyal ortama katılması, öğretmeni sıkıntılı durumlardan kurtarması gerektiğine değinmişlerdir. Ayrıca öğretmenlere moral konusunda destek olma ve çeşitli organizasyonların yapılması gerektiğine değinilmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Mesela bu konuda okul dışında birlikte yemekler, çaylar organize edebilir. Sosyal ortama, öğretmenle birlikte katılabilir. Bunun için eğitim ve davranış konusunda hizmet içi eğitimlere yönlendirebilir[Ö2].”*

*“Moralimiz bozuk olduğunda okul müdürümüz bizimle konuşmaya çalışır. Moralimiz bozulduğunda hemen düzeltmeye çalışır, pozitif sözlerle yardımcı olmaya çalışır.[Ö11].”*

*“Yani ne bileyim zor durumda öğretmenin onu arayabileceğini söyleyebilmeli. Sıkıştığınızda bana başvurabilirsiniz. Yardımcı olurum diyebilmeli. O güveni vermiyorsa, güven olmayınca da hiçbir şey olmuyor ortamda[Ö13].”*

*“Yöneticinin öğretmenlerini sahiplenmesi gerektiğini düşünüyorum. Onlara destek olması gerektiğini düşünüyorum. Onlara mesela yeri geldiğinde akıl hocalığı yapabilmeli, iyi bir idarecinin en büyük özelliğinden biri de bu, zeki ve akıllı olması. Zaten biliyorsunuz bu yüzden sınavlar yapılır. Öğretmenler arasından idareciler seçiliyor diye düşünüyorum ben[Ö14].”*

*“Yani okulda da okul dışında da bir ve beraber olduğumuzu, aynı gemide yer olduğumuzu öğretmene hissettirmemiz gerekiyor[Y4].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki sınıf öğretmenlerinin ruh halinin iyileştirilmesi için okul yöneticilerinin öğretmenler ile birlikte zaman geçirmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle zaman geçirmesi veya öğretmenler için sosyal etkinlikler, yemekler, eğlenceler hazırlaması öğretmen morali üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Yine katılımcıların görüşlerinden anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin öğretmenleri sahiplenici davranışlarda bulunması öğretmenlerin ruh halinin iyileştirici etki yaratmaktadır. Nitekim okul yöneticilerini kendinden biri olarak gören öğretmenler ve onlarla aynı gemide olduğunu hissettiren okul yöneticilerinin varlığı oldukça önemlidir.

**3.2.** İkinci alt tema ‘’Ruh Halini Bozan Davranışlar Gösterme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticisi sınıf öğretmenlerinin ruh halini bozan davranışlarda da bulunmaktadır. Psikolojik açıdan destek olamama, ruh halini iyileştirememe ve asık suratlı okul yöneticisi konuları katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Sadece moral bozucu durumlardan kaçınmalıdır sadece bu. Çünkü bu bir terapist değil, karşısındaki insanı tamamen ruh halini iyileştirmesi mümkün değil. Ama en azından bulunduğu kurum içerisinde moral bozucu olumsuz cümlelerden kaçınması bence yeterlidir[Ö11].”*

*“Bir kere asık suratla bir geldiğin zaman sıkıntı olur. Şimdi yani ister istemez okul müdürü oradaki okulu yönettiği için ilk geldiği zaman bir güler yüz göstermesi gerekiyor öğretmene[Y4].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki okul yöneticilerinin öğretmenin psikolojisini desteklemesi oldukça zor olacaktır. Okul yöneticisi öğretmenlerin moralini artırma konusunda etkili olabilmektedir. Bu etkililiği yerine getirebilmesi için asık suratlı olmaması, güler yüz göstermesi gerektiği katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır.

1. ***Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Sınıf Öğretmenlerinin Morali Üzerindeki Etkililiğini Artırmak İle İlgili Okul Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerine Ait Bulgular***

Katılımcılara ‘’Okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmeninin morali üzerindeki etkililiğini artırmak için neler yapılabilir?’’ sorusu sorulmuş ve elde edilen kod ve alt temalar Tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** *Okul yönetici davranışlarının sınıf öğretmenlerinin morali üzerindeki etkililiğini artırmak için yapılacaklar ile ilgili okul yöneticisi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. **Tema** | 1. **Alt Temalar** | 1. **Kodlar** | 1. **Katılımcı** |
| **Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Moral Üzerindeki Etkililiğini Artırma** | 1. **Liderlik Özellikleri Gösterme** | 1. Empati yapabilme | 1. Ö1, Ö3, Ö11, Y2 |
| 1. Çözüm odaklı olma | 1. Ö6, Ö10, Y3 |
| 1. Kiri halının altına saklamama | 1. Y1, Ö10 |
| 1. Elverişli hava oluşturmaya çalışma | 1. Ö3, Y2 |
| 1. Rollerini bilme | 1. Y1 |
| 1. Küçük jestler yapma | 1. Ö1, Y5 |
| 1. Takdir edebilme | 1. Ö1,Ö8 |
| 1. Öğretmeni ödüllendirme | 1. Ö5, Y4 |
| 1. Ortak değerlere uygun hareket etme | 1. Ö1 |
| 1. Okul yöneticilerinin moralinin yüksek olması | 1. Ö9 |
| 1. İyi gözlemci olma | 1. Y2 |
| 1. Demokratik olumlu tutumlar geliştirme | 1. Y3 |
| 1. Çevre ile ilişkiler kurabilen yönetici | 1. Ö10 |
| 1. Sabırlı dinleyici olma | 1. Ö6 |
| 1. Gönül almayı bilme | 1. Ö1 |
| 1. Liderlik özellikleri gösterme | 1. Ö9, Y3 |
| 1. Kolay koy vermeme | 1. Y1 |
| 1. Profesyonel olma | 1. Y1 |
| 1. Yanlışı söyleyebilme | 1. Y1 |
| 1. Şeytanı oynamama | 1. Y1 |
| 1. Yöneticinin kendi kadrosunu seçebilmesi | 1. Y1 |
| 1. Öğretmene karşı tavır takınmama | 1. Ö15 |
| 1. **Kendini Geliştirme** | 1. Kendini geliştirme | 1. Ö2, Ö3, Ö9, Ö10, Ö11, Y4, Ö14, Ö15 |
| 1. Hizmet içi eğitim alma | 1. Ö2, Ö3 |
| 1. Eğitimden geçme | 1. Ö14 |
| 1. Yüksek lisans yapma | 1. Y4 |
| 1. Yeniliklere açık olma | 1. Ö10 |
| 1. İletişim becerisini geliştirme | 1. Ö2 |
| 1. Hatayı düzeltmeye çalışma | 1. Y1 |

Tablo 5’e bakıldığında ‘’Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Moral Üzerindeki Etkililiğini Artırma’’ temasının altında yer alan ‘’ Liderlik Özellikleri Gösterme’’ ve ‘’ Kendini Geliştirme’’ alt temalarının yer aldığı görülmektedir. İki alt temada toplam 29 kod yer almaktadır.

**4.1.** İlk alt tema ‘’ Liderlik Özellikleri Gösterme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin davranışlarının moral üzerindeki etkililiğini artırmak için okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermesi gerekmektedir. Katılımcıların birçoğu okul yöneticilerinin bu etkililiği artırması için empati yapabilmesi, çözüm odaklı olması ve sorunların üzerini örtmemesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar okul yöneticilerinin bu etkililiği artırması için okulda elverişli bir hava oluşturması, öğretmenlere küçük jestler yapması, onları takdir etmesi ve onları ödüllendirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Bizimle arkadaşça, dostça konuşuyorlar. Bizimle empati kuruyorlar. Bir sıkıntı falan olduğunda hemen çözüyorlar. Kendilerinin öğretmenlerinin yerine koyup kesinlikle baskıcı bir tavır sergilememelidirler. Baskıcı olduklarında öğretmenler rahat hissetmezler. Öğretmenlerin önce rahat hissetmeleri lazım[Ö3].”*

*“Okuldaki faaliyetlerde, yapılan güzel şeylerde bir kere ödüllendirme yapabilmelisin. Öğretmenin ödüllendirilmesi lazım, öğretmenin mutlu olması lazım[Y4].”*

*“Herkes okul yöneticisi olmak istemez. Bunun için bir insanın liderlik vasfının olması lazım, yönetim kabiliyetinin olması lazım, bİr dare vasfının olması lazım. Mesela bir öğretmenin belli bir mazereti vardır. Diğer öğretmenin de vardır. Bu ikisi çatıştığı anda aslında devreye girer okul idaresi. Aslında öğretmenlerin bu moralleri de çoğu zaman böyle şeylere bağlıdır okulda. Yani bunun içinde en başta dediğim gibi okul yöneticilerinin moralini yüksek tutmak gerekir. Onu teşvik edecek etkinlikler düzenlemek gerekir[Ö9].”*

*“Açık söylemek gerekirse yüksek lisansa başlayana kadar her şey sıradan gidiyordu ama yüksek lisansa başladıktan sonra kendimde çok eksiklikler gördüm. Liderlik, liderlik tarzları, okulu etkililiği, okul iklimi bunları arttırmak için de çalışmalar yapıyorum. Yapmaya çalışıyorum[Y3].”*

*“Öğretmenine karşı tavır takınmaması lazım. Öğretmeni bir şeyi gözden kaçırdıysa onu desteklemesi lazım ona köstek olmaması gerekiyor[Ö15].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki okul yöneticisinden beklenen yöneticilik vasfından daha çok liderlik vasfıdır. Okul yöneticisinden liderlik özellikleri göstermesi beklenmektedir. İlk olarak katılımcılar büyük oranda okul yöneticisinden empati becerisi beklemekte ve ondan empati kurarak daha çözüm odaklı olmasını beklemektedirler. Görüşme yapılan okul yöneticiler de öğretmenleri sıkmadan, çözüm odaklı olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine katılımcıların görüşlerinden anlaşılmaktadır ki öğretmen ve yöneticiler üzerine düzen görevleri yaptığı yani rollerini tanımladığı zaman daha moralli bir okul ortamı oluşmaktadır. Yine katılımcılar okul yöneticisinden arada bir de olsa moral verici jestler ve takdir edilmeyi beklemektedir.

**4.2.** İkinci alt tema ‘’Kendini geliştirme’’ olarak belirlenmiştir. Bu alt temada görüşme yapılan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin davranışlarının moral üzerindeki etkililiğini artırmak için kendisini geliştirici çalışmalarda bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kendine geliştirme konusunda fikir birliğindedir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimler alarak, yüksek lisans yaparak, kişisel gelişimine önem vererek kendisini geliştirilmesi gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Bu konuda önce yöneticiler sonra öğretmenler hizmet içi eğitime alınmalı. Bu eğitimler sadece işimiz ile ilgili değil, insan ilişkiler ve iletişim konusunda hizmet içi eğitimler olabilir. Mesela beden dili ya da sözlü, sözsüz iletişim gibi konularda hizmet içi eğitimle herkes kendini geliştirebilir[Ö2].”*

*“Hizmet içi eğitim alabilirler müdürler, idareciler. Bununla ilgili kendini geliştirecek kitaplar okuyabilir, kendini geliştirerek[Ö3].”*

*“İdareci olarak seçilen arkadaşların kesinlikle bir kurstan, bir eğitimden geçmesini daha önce tavsiye etmiştim. Bence bu kurslarda psikoloji üzerine de derslerin verilmesi gerekiyor. Biz eğitim psikolojisi alıyorsak onlar da yönetim psikolojisi, kişilerin sosyal psikolojik durumlarıyla ilgili bilgi sahibi olmaları gerektiğini düşünüyorum. Onların alacakları eğitimin mesleki hayatta da faydası olacağını düşünüyorum[Ö14].”*

*“Okul müdürü olan veya idareye geçmek isteyen öğretmenin kendini geliştirici faaliyetler içerisinde olması gerekiyor. Gerekirse yüksek lisans, doktora eğer başka kendi geliştirici farklı alanlar da olabilir. Mesela müzik alanında gelişmek istiyorsa, müzik alanında eğitim alabilir. Resim alanında geliştirmek istiyorsa yine resim alanını da geliştirmek olabilir. Spor da olabilir, spor dalında da olabilir[Y4].”*

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılıyor ki okul yöneticilerinin kendisini geliştirmesi oldukça önemlidir. Özellikle öğretmen morali üzerindeki etkililiği düşünüldüğünde kendini geliştirme oldukça önem kazanmakta ve gerekliliği vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin yüksek lisans yapması gerektiği katılımcılar tarafından gerekli görülmektedir. Ayrıca kişisel gelişim konularında okul yöneticilerinin iletişim, sanat, müzik alanlarında ve mesleki eğitim konularında da kendisini geliştirmesi gerektiği belirtilmiştir. Yapılan görüşmelerden ortaya çıkan ana bulgulardan belki de en önemlisi olarak karşımıza iletişim çıkmaktadır. Okul yöneticinden beklenen en önemli şey iletişimdir ve okul yöneticilerinin iletişim konusunda da kendisini geliştirmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde ‘’Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Mutluluğa Etkisi’’, ‘’Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Huzura Etkisi’’, ‘’Öğretmenlerin Ruh Halini İyileştirme’’ ve ‘’Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Moral Üzerindeki Etkililiğini Arttırma’’ olmak üzere dört temaya ilişkin sonuç ve tartışma aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

**1. Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Mutluluğuna Etkisine İlişkin Tartışma ve Sonuçlar**

Bu temada okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin mutluluğu konusunda okulu gerek teknolojik altyapı gerek de malzeme konusunda eğitime hazırlaması ve okul malzemelerinin ulaşılabilir olması gerekliliği sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul ortamının hazır olması öğretmen moralini olumlu anlamda etkilemektedir. Bu sonuç alanyazındaki bazı sonuçlar ([Argon, 2015](#Argon2015); [Erzen, 2021](#Erzen); [Tanrıöğren, 1995](#Tanrıöğren)) ile örtüşmektedir. [Kurt (2021)](#Kurt)’un öğretmen görüşleri açısından okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin öğretim sürecini yönetme ve düzenlemesi ile ilgili benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonucun aksine [Uryan (2021)](#ilhan)’ın okulların fiziki ve donanım yeterliliklerine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerini incelediği çalışmasında, okul yöneticilerinin okulun fiziki, sosyal ve donanımsal ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliliğe sahip olamadığı sonucuna varmıştır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin rahat bir ortamda, güvenli bir şekilde çalışacağı okul iklimi geliştirmesinin, öğretmeni mutlu edeceği ve moralinin artmasına katkıda bulunacağı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca benzer olarak okul iklimin geliştirilmesi gerektiğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır ([Acet, 2006](#Acet); [Argon, 2015](#Argon2015); [Giorgetti ve Bahçetepe, 2015](#Giorgetti); [Karaköse, 2008](#Karaköse); [Kurt, 2021](#Kurt)). Yine bu sonuca benzer olarak [Bakkal ve Radmard (2019)](#Bakkal) okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, okul yönetici davranışlarının iklim oluşturmasının öğretmenlikten haz alınmasını ve öğretmen etkililiğini sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu temada okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin mutluluğunu artıracak yeterliklere sahip olması gerektiği, öğretmen moralinin yükselmesi için de en önemli özelliğin iletişim becerisi olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin etkili bir iletişim kurması gerektiği görüşme yapılan sınıf öğretmenleri ve okul yöneticilerinin büyük bir bölümü tarafından belirtilmiş olup olumlu iletişimin öğretmen moralalini yükseltmede önemli olduğu sonucuna varılmıştır. [Erzen (2021)](#Erzen)’in okul yöneticisi belirleme, yetiştirme ve görevlendirme politikaları ile başarılı okul yöneticisi kavramının okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla yaptığı çalışmasında, başarılı olmayı hedefleyen bir okul yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmesi gereklidir sonucu ile [Bıçak ve Gündüz (2023)](#Bıçak)’ın okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladıkları çalışmada, motivasyonel dilin çalışan motivasyonunu geliştirdiği sonucu bu çalışmanın ulaştığı sonucu destekler niteliktedir. Yine okul yöneticilerinin adil, öğretmene zaman ayıran, öğretmene yakınlık hissettiren özellikler göstermesi gerektiği sonucuna da varılmıştır. Alanyazında bunu destekleyen ([Akduman Yetim, 2007](#Akduman); [Argon, 2015](#Argon2015); [Çiftçi, 2017](#Çiftçi); [Ertürk, 2022](#Ertürk)) çalışmalar da bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde etkili olabilmesi için eşit bir yaklaşım göstermeleri ve adil olmaları gerekmektedir [(Akbaşlı ve Diş, 2019)](#Akbaşlı). Ayrıca okul yöneticilerinin olumsuz davranışlarda bulunmasının öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü ve moralini olumsuz etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır.

**2. Okul Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Huzuruna Etkisine İlişkin Tartışma ve Sonuçlar**

Bu temada okul yöneticilerinin öğretmenlerin huzurlu bir ortamda çalışabilmesi için onlara tehdit oluşturacak ve gerginlik yaratacak ortamlardan uzak bir ortam oluşturması gerektiği sonucuna varılmıştır. Sınıf öğretmenleri okul yöneticilerini kendilerini huzurlu hissettiren bir ortamın teminatı olarak görmekte ve bunu onlardan beklemektedir. Okul yöneticileri, öğrenci velileri ile çelişkiler yaşayan öğretmenlere destek göstermelidir [(Tanrıöğren, 1995](#Tanrıöğren)).

Yine bu temada okul yöneticilerinin öğretmenleri gerek söylemleriyle gerek yaklaşımlarıyla desteklemesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Alanyazında bu bulgumuzu destekler nitelikte ([Akduman Yetim, 2007](#Akduman); [Argon, 2015](#Argon2015); [Tanrıöğren, 1995](#Tanrıöğren)) birçok çalışma bulunmaktadır. [Başaran ve Güçlü (2018)](#Başaran)’nün okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada öğretmenleri desteklemenin öğretmenlere birçok alanda katkı sağladığı ve öğretmenler üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşması çalışmamızı destekler niteliktedir. Ayrıca okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları kişiselleştirmeleri öğretmenlerde huzursuzluk yaratmakta ve morallerinin düşmesine neden olmaktadır sonucu ortaya çıkmaktadır.

**3. Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Ruh Haline Etkisine İlişkin Tartışma ve Sonuçlar**

Bu temada okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ruh halini iyileştirici özellikler göstermeleri ile ilgili sonuçlara değinilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sınıf öğretmenleri ile okul dışında da çeşitli organizasyonlar ile zaman geçirmesi ve onlara moral konusunda destek olması ruh hallerini iyileştirici etki gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu konuda ulaştığımız sonucu destekler çalışmalar da bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin okul çalışanlarının moralini yükseltmeye çalışması onların performanslarını da artıracaktır [(Karaköse, 2008)](#Karaköse). [Başıbüyük (2012](#Başıbüyük)) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Bağlılıkları ile Moral Durumları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tez çalışmasında, moral ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Böylece öğretmenlerin ruh halinin iyi olması morallerini artıracak ve öğretmenlerin motivasyonu yüksek olacaktır. Bunun yanında ruh halini bozan davranışlar gösteren yöneticiler de öğretmenlerin morallerinin bozulmasına neden olmaktadır. [Argon (2016)](#Argon2016)’un öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını incelemek amacıyla yaptığı çalışmada, yöneticilerin istenmeyen davranışlarda bulunmasının motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğunu ve okul yöneticilerine olan güveni azalttığı sonucu çalışmamızı destekler niteliktedir.

**4. Okul Yöneticilerinin Davranışlarının Öğretmen Morali Üzerindeki Etkililiğini Arttırmaya İlişkin Tartışma ve Sonuçlar**

Bu bölümde okul yöneticilerinin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin moralindeki etkililiğinin arttırılması ile ilgili sonuçlara değinilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen morali üzerindeki etikliğinin arttırılması için liderlik becerileri göstermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Empati yapma ve çözüm odaklı olmanın moral üzerinde büyük bir etkisi vardır. [Bakkal ve Radmard (2019)](#Bakkal)’a göre eğitimsel liderlik ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yine [Akçekoce ve Bilgin (2016)](#Akçekoce)’e göre okul müdürünün öğretmenlerden yüksek performans alabilmesi için etkili liderlik özellikleri göstermesi gerekmektedir. Alanyazında bu sonuçları destekleyen başka ([Kurt, 2021](#Kurt); [Tanrıöğren, 1995](#Tanrıöğren)) çalışmalar da bulunmaktadır. Yine bu temada okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin ödüllendirilmesinin moral üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. [Gölçek ve Kurumaz (2021](#Gölçek))’ın BÖTE mezunu okul müdürlerinin teknoloji liderliği deneyimlerini incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için rol model olmalarının yanında, Milli Eğitim’in izinleri doğrultusunda öğretmenleri ödüllendirdiği sonucuna ulaşılması çalışmamız sonucunu destekler niteliktedir. Bu sonuca benzer olarak [Zor (2020](#Zor))’a göre dışsal güdüleyici özellikler iç motivasyondaki çaba üzerinde de anlamlı bir etki yaratmaktadır.

Bu temada okul yöneticilerinin davranışlarının öğretmen morali üzerindeki etkililiğini artırabilmesi için mutlaka kendisini geliştirmesi gerektiği, kendisini geliştirici özellikler göstermesinin öğretmen morali üzerinde olumlu etkiler doğuracağı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında bu sonucu destekler çalışmalar ([Erzen, 2021](#Erzen); [Polat, Uğurlu ve Aksu, 2018](#Polat)) da bulunmaktadır. [Türkmenoğlu ve Bülbül’ün (2015)](#Türkmenoğlu) okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarını araştırmak üzere yaptığı çalışmasında, okul yönetiicilerinin yüksek lisans yapmasının olumlu sonuçlar doğuracağı sonucu çalışmamızı destekler niteliktedir. Bu destekleyici çalışmaların yanında [Kambur (2020)](#Kambur) “Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri” isimli çalışmasında, buna zıt olarak yöneticilerinin yüksek lisans yapıp yapmamasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma sonucunda uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

* 1. Bu araştırma nitel olarak tasarlandığı için derinlemesine incelenmesi açısından önemli olmasına karşın bulguları genellenebilir değildir. Bu konuda nicel araştırmalar da yapılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
  2. Bu çalışma sadece sınıf öğretmenlerinin morali üzerine yapılan bir çalışmadır. Çalışma grubu olarak daha geniş bir öğretmen kitlesine ulaşılabilir.
  3. Okul yöneticileri iletişim konusunda oldukça hassas olmalıdırlar. İletişimin öğretmen morali üzerindeki etkisi çalışmamızda net olarak ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri iletişim konusunda kendilerini geliştirici girişimlerde bulunabilirler.
  4. Okul yöneticiler; okul iklimi geliştirebilme becerisi kazanmak, öğretmenlere daha iyi destek olmak, liderlik özelliklerini geliştirmek ve öğretmen morali üzerindeki etkililiği arttırmak için yüksek lisans yapabilirler.
  5. Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendilerine yakınlık kurmasını ve okul dışında da görüşmesini beklemektedirler. Bu doğrultuda okul yöneticileri çeşitli organizasyonlarla öğretmenler ile okul dışında paylaşımlarda bulunabilirler.
  6. Okul yöneticileri bütün öğretmenlere eşit mesafede durmalıdırlar.
  7. Eğitim kurumlarında okulun bütün paydaşları için moral geliştirme çalışmaları yapılabilir.
  8. Öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin davranışlarının liderlik özellikleri göstermesi beklenmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticisi öğretmenler ile ilişkilerinde yapıcı, empati yapabilen, olumlu tutumlar geliştiren, öğretmeni takdir edebilen, gerektiğinde arkadaş gerektiğinde de profesyonel bir yönetici rolü göstermelidir. MEB yönetici liderliği konusunda çalışmalar yapabilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

Abazaoğlu, İ. ve Öztekin, S. (2015). Öğretmen moral ve motivasyonlarının öğrencilerin fen ve matematik başarılarına etkisi (Singapur, Japonya, Finlandiya ve Türkiye). ICEFIC 2015 *International Congress on Education for the Future: Issues and Challenges.*

Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

Akbaşlı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama,* 2 (2) , 86-102.

Akçekoce, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilgisi Dergisi,* 2(2).

Akduman Yetim, S. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin moral düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi(İzmir İli Örneği), (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.

Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 15(1),377-404*.*

Argon, T. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışları*. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (1) , 233-250.

Bakkal, M. ve Radmard, S. (2019). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlrını karşılama düzyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındak ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 5 (2) , 163-195.

Başaran, M. ve Güçlü, N. (2018). Okul yöneticilerinin yönetim yiçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 38 (3) , 949-963.

Başıbüyük, K. (2012)*. İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe bağlılıkları ile moral durumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Maltepe Üniversitsi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Bıçak, H. ve Gündüz, Y. (2023). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 22* (86) , 391-424.

Bucak, M. (2021). *Mülteci çocukların devam ettikleri ilkokulların yönetiminin okul yöneticisi, öğretmen ve mülteci veli bakış açsıyla değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, Türkiye.

Çetin, N. ve B. Bostancı, A. (2013). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi,* 1 (2) , 6-15.

Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algılarına göre motivasyon kaynakalarının belirlenmesi (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Ertürk, R. (2022). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile lider üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2) , 811-826.

Erzen, A. (2021). *Öğretmenler ile okul yöneticileri bakış açısıyla başarılı okul yöneticisive yönetici seçimi üzerine bir araştırma: kayseri ili uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Nevşehir, Türkiye.

Giorgetti, F. M. ve Bahçetepe, Ü. (2015). Akademik başarı ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Istanbul Journal of Innovation in Education*, 1 (3), 83-101.

Gölçek, E. ve Kurumaz, M. (2021). BÖTE mezunu okul müdürlerinin teknoloji liderliği deneyimleri: olgubilimsel bir araştırma. Marmara Üniversitesi *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 53, 113-140.

İlhan Uryan, H. (2021). *Okulların fiziki ve donanım yeterliliklerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri* (Yayımlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi). Pamukale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye.

Kambur, S. (2020). *Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri* (Yayımlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye.

Karaköse, T. (2008). Okul müdürlerini itibarlı kılan değerlerinin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6 (16) , 113-129.

Kırca, A. (2019). *Öğrenen Örgüt İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamıs yüksek lisanstezi). Pamukale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye.

Kurt, K. (2021). Öğretmen görüşleri açısından okul müdürlerinin öğretimsel liderlikrollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 5,(7):62-78.

Maral, M. (2022). Exploring school administrators' perceptions on participative decision making. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 13* (1) , 118-140.

MEB. (2019). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. ogm.meb.gov.tr.

Polat, S. Uğurlu, C. T. ve Aksu, M. B. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi,* 6 (1) , 205-224.

Tanrıöğren, A. (1995). Öğretmen moraline ilişkin yapılan araştırmalar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 95-108.

Toprakçı, E. (2017) *Sınıf yönetimi.* Ankara: Pegem Yayınları (3.Baskı)

Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2).

Ural, A. ve Aksoy, O. (2005). Ortaöğretim okullarında öğretmen morali. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 5(2), 141-164.,

Yanar, A. İ. ve Toprakcı, E. (2022). Yönetim süreci döngü ve öğelerini kullanabilme ölçek bataryası’nın (YÖSDÖKÖ-B) geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması*. e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13 (6) , 173-193.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yılmaz, E. ve Altınok, V. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59 (59) , 451-470.

Zor, M. H. (2020). *Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, Türkiye.

1. This article was produced from the non-thesis master's project titled "The effect of school administrators on the morale of classroom teachers" completed by Rıdvan Karaman in 2023. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bu makale Rıdvan Karaman tarafından 2023 yılında tamamlanan ''Okul yöneticisinin sınıf öğretmenlerinin moraline etkisi'' başlıklı tezsiz yüksek lisans projesinden üretilmiştir. [↑](#footnote-ref-2)